

Gewidmet meinen Eltern;  
besonders meinem „Mütterchen“,  
die mich in jeder nur erdenklichen Weise unterstützt!



**Die Gründung einer Tochtergesellschaft  
als internationale Markteintrittsstrategie  
von Dienstleistungsunternehmen**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. rer. pol.)

durch die Fakultät der Wirtschaftswissenschaften der  
Universität Duisburg-Essen  
Campus Essen

vorgelegt von  
Michael Biallas  
Essen  
Essen 2011

Tag der mündlichen Prüfung: 29.4.2011

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. I. Bamberger

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. H. Schröder

## **Inhaltsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| <b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....  | 1  |
| <br><b>Kapitel 2: Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen</b>  |    |
| 2.1. Abgrenzung relevanter Begriffe   |    |
| 2.1.1. Der Begriff der Dienstleistung   |    |
| 2.1.1.1. Dienstleistungen als Wirtschaftsgüter.....   | 7  |
| 2.1.1.2. Der Begriff des „tertiären Sektors“.....   | 8  |
| 2.1.1.3. Der betriebswirtschaftliche Begriff der Dienstleistung   |    |
| 2.1.1.3.1. Methodische Überlegungen.....  | 11 |
| 2.1.1.3.2. Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen - im Rahmen<br>verschiedener Dienstleistungsdimensionen   |    |
| 2.1.1.3.2.1. Dienstleistungsdimensionen: Verschiedene<br>Blickwinkel und Phasen.....  | 13 |
| 2.1.1.3.2.2. Die potenzialorientierte Dimension.....  | 14 |
| 2.1.1.3.2.3. Die prozessorientierte Dimension.....  | 15 |
| 2.1.1.3.2.4. Die ergebnisorientierte Dimension.....   | 17 |
| 2.1.1.3.3. „Nicht-konstitutive“ Merkmale von Dienstleistungen.....  | 18 |
| 2.1.1.3.4. Fazit: Dienstleistungen.....   | 19 |
| 2.1.2. Der Begriff des Dienstleistungsunternehmens.....   | 23 |
| 2.1.3. Der Begriff „Gründung einer Tochtergesellschaft“, als eine Form des inter-<br>nationale Markteintritts, im Rahmen von Internationalisierungsstrategien |    |
| 2.1.3.1. Der Begriff der Internationalisierung.....   | 25 |
| 2.1.3.2. Der internationale Markteintritt im Rahmen von<br>Internationalisierungsstrategien   |    |
| 2.1.3.2.1. Die Internationalisierung als Strategie  |    |
| 2.1.3.2.1.1. Das Verständnis von Strategien.....  | 34 |
| 2.1.3.2.1.2. Charakterisierung von Inter-<br>nationalisierungsstrategien.....   | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3.2.1.3. Der internationale Markteintritt als eine zentrale Stoßrichtung einer Internationalisierungsstrategie..... | 41 |
| 2.1.3.2.2. Der internationale Markteintritt im Rahmen von Internationalisierungsprozessen                               |    |
| 2.1.3.2.2.1. Der Internationalisierungsprozess.....   | 43 |
| 2.1.3.2.2.2. Der internationale Markteintritt als Episode.....  | 49 |
| 2.1.3.3. Die Gründung einer Tochtergesellschaft.....  | 54 |
| 2.2. Bedeutung und Ursachen der Internationalisierung von und für Dienstleistungsunternehmen                            |    |
| 2.2.1. Die nationale und internationale Bedeutung von Dienstleistungen – Die volkswirtschaftliche Dimension.....        | 59 |
| 2.2.2. Die Bedeutung nationaler und internationaler Dienstleistungsindustrien – Die Industriedimension.....             | 65 |
| 2.2.3. Die Bedeutung der Internationalisierung von und für Dienstleistungsunternehmen – Die Unternehmensdimension.....  | 70 |
| 2.3. Fazit, Zielsetzung und Vorgehensweise  |    |
| 2.3.1. Fazit und Zielsetzung.....   | 73 |
| 2.3.2. Methodik und Aufbau der Argumentation.....   | 81 |
| <b>Kapitel 3: Analyse von Dienstleistungen</b>  |    |
| 3.1. Verständnis der Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen  |    |
| 3.1.1. Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Charakterisierung und Systematisierung.....                                | 90 |
| 3.1.2. Die „Produktion“ bzw. Erstellung von Dienstleistungen als Ausgangsbasis.....                                     | 92 |
| 3.1.3. Ein konzeptioneller Bezugsrahmen für die Analyse von Dienstleistungen.....                                       | 93 |
| 3.1.4. Grenzen der Charakterisierung und Systematisierung sowie Typologisierung.....                                    | 97 |
| 3.2. Analyse von Dienstleistungen anhand des konzeptionellen Bezugsrahmens  |    |
| 3.2.1. Das Dienstleistungspotenzial   |    |
| 3.2.1.1. Das Verständnis des Dienstleistungspotenzials.....   | 99 |
| 3.2.1.2. Ressourcen des Dienstleistungspotenzials   |    |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.1.2.1. Materielle Ressourcen.....  | 104 |
| 3.2.1.2.2. Immaterielle Ressourcen   |     |
| 3.2.1.2.2.1. Das Problem der Erfassung und Ab-<br>bildung immaterieller Ressourcen.....                  | 107 |
| 3.2.1.2.2.2. „Arbeit“ im Kontext immaterieller Ressourcen...   | 109 |
| 3.2.1.2.2.3. „Wissen“ als immaterielle Ressource.....  | 113 |
| 3.2.1.2.2.4. Nachfrageinduzierte immaterielle Ressourcen...  | 116 |
| 3.2.1.2.2.5. Produktivdienstleistungen.....  | 121 |
| 3.2.1.2.3. Finanzielle Ressourcen.....   | 123 |
| 3.2.1.2.4. Organisationale Ressourcen.....   | 124 |
| 3.2.1.3. Das Dienstleistungspotenzial - im Sinne der Verfügbarkeit einer<br>Leistungsbereitschaft.....   | 126 |
| 3.2.1.4. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des<br>Dienstleistungspotenzials.....             | 132 |
| 3.2.2. Der Dienstleistungserstellungsprozess   |     |
| 3.2.2.1. Der „Augenblick der Wahrheit“.....  | 134 |
| 3.2.2.2. Die Interaktion mit dem Nachfrager  |     |
| 3.2.2.2.1. Verständnis und ausgewählte Ansätze.....  | 136 |
| 3.2.2.2.2. Ein erweitertes Verständnis des<br>Dienstleistungserstellungsprozesses.....                   | 142 |
| 3.2.2.3. Die Spezifikation der Dienstleistung .....  | 145 |
| 3.2.2.4. Der unmittelbare Dienstleistungserstellungsprozess  |     |
| 3.2.2.4.1. Externe und interne Faktoren der<br>Dienstleistungserstellung.....                            | 149 |
| 3.2.2.4.2. Institutionen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung.....                                | 150 |
| 3.2.2.4.3. Dienstleistungserstellung durch Personen.....   | 152 |
| 3.2.2.4.4. Die Integration des externen Faktors.....   | 156 |
| 3.2.2.4.5. Die permanente Dienstleistungserstellung.....   | 158 |
| 3.2.2.4.6. Der Zeitfaktor der Dienstleistungserstellung.....   | 160 |
| 3.2.2.4.7. Die „Vorratserstellung“ von Dienstleistungen.....   | 162 |
| 3.2.2.5. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des Dienst-<br>leistungserstellungsprozesses..... | 163 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.3. Das Dienstleistungsergebnis   |     |
| 3.2.3.1. Immaterialität als grundlegendes Verständnis.....   | 165 |
| 3.2.3.2. Die quantitative und qualitative Erfassung und Messung<br>des Dienstleistungsergebnisses..... | 169 |
| 3.2.3.3. Die Dienstleistungsqualität   |     |
| 3.2.3.3.1. Verständnis der Dienstleistungsqualität.....  | 173 |
| 3.2.3.3.2. Eine Kosten-Nutzen Betrachtung der<br>Dienstleistungsqualität.....                          | 178 |
| 3.2.3.4. Die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung.....                                     | 184 |
| 3.2.3.5. Die „Dauerhaftigkeit“ einer Dienstleistung.....   | 191 |
| 3.2.3.6. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des<br>Dienstleistungsergebnisses.....          | 192 |
| 3.3. Zusammenfassende Gesamtübersicht und kritische Würdigung.....                                     | 195 |

## **Kapitel 4: Analyse der internationalen Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien  |     |
| 4.1.1. Internationale Markteintrittsstrategien als „Start und Meilensteine“.....                         | 198 |
| 4.1.2. Einordnung verschiedener Formen des internationalen Markteintritts.....                           | 204 |
| 4.2. Theoretische Grundlagen von Internationalisierungs- und internationalen<br>Markteintrittsstrategien |     |
| 4.2.1. Ein systematisierender Überblick.....   | 211 |
| 4.2.2. Ältere und monetäre Internationalisierungstheorien.....   | 215 |
| 4.2.3. Das Eklektische Paradigma von Dunning – als holistischer<br>Rahmenansatz.....                     | 217 |
| 4.2.4. Partialanalytische Analyse im Rahmen des OLI Schemas  |     |
| 4.2.4.1. Ownership – Eigentumsvorteile   |     |
| 4.2.4.1.1. Der Begründungszusammenhang von Hymer<br>und Kindleberger.....                                | 223 |
| 4.2.4.1.2. Systematisierung und Konkretisierung  |     |



|  |     |
|--|-----|
| potenzieller Eigentumsvorteile.....  | 227 |
| 4.2.4.1.3. Der Ressourcenansatz als Fundierung von<br>Eigentumsvorteilen.....  | 228 |
| 4.2.4.2. Location - Standortvorteile   |     |
| 4.2.4.2.1. Wettbewerbsvorteile von Standorten:<br>Vorteile des Gastlandes.....   | 236 |
| 4.2.4.2.2. Wettbewerbsvorteile von Standorten: Nationale<br>Wettbewerbsvorteile.....   | 241 |
| 4.2.4.2.3. Der Standort als Determinante von Direktinvestitionen.....  | 245 |
| 4.2.4.3. Internalization - die interne Entwicklung   |     |
| 4.2.4.3.1. Die horizontale Internalisierung.....   | 246 |
| 4.2.4.3.2. Der Transaktionskostenansatz und<br>Internalisierungstheorien   |     |
| 4.2.4.3.2.1. Das grundlegende Verständnis von Coase .....  | 247 |
| 4.2.4.3.2.2. Die Weiterentwicklung zum Trans-<br>aktionskostenansatz.....  | 250 |
| 4.2.4.3.2.3. Der Transaktionskostenansatz als Basis<br>von Erklärungsansätzen internationaler<br>Markteintrittsstrategien..... | 257 |
| 4.2.4.3.2.4. Internalisierungstheorien.....  | 258 |
| 4.2.4.3.2.5. Möglichkeiten und Grenzen.....  | 269 |
| 4.2.5. Komplementäre Ansätze für die Erklärung von internationalen<br>Markteintrittsstrategien                                 |     |
| 4.2.5.1. Die Grenzen des OLI-Schemas – Internationalisierungsmotive.....   | 273 |
| 4.2.5.2. Generierung von Wettbewerbsvorteilen - aufgrund einer<br>internationalen Erstellungseffizienz.....                    | 276 |
| 4.2.5.3. Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland   |     |
| 4.2.5.3.1. Generierung komplementärer Ressourcen.....  | 280 |
| 4.2.5.3.2. Organisationstheoretische Überlegungen.....   | 282 |
| 4.2.5.3.3. Exemplarische Betrachtung von Wissen.....   | 288 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.6. Internationale Markteintrittsstrategien aus der Sichtweise des Verhaltens von Menschen   |     |
| 4.2.6.1. Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Menschen.....  | 299 |
| 4.2.6.2. Soziale Prozesse.....  | 299 |
| 4.2.6.3. Manager vs. Unternehmer.....   | 302 |
| 4.2.6.4. Kulturspezifische Aspekte .....  | 308 |
| 4.2.6.5. Menschliches Verhalten im Rahmen internationaler Markteintrittsstrategien.....   | 312 |
| 4.3. Zusammenfassende Gesamtübersicht.....  | 313 |
| <br><b>Kapitel 5: Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen – Die Gründung einer Tochtergesellschaft</b> |     |
| 5.1. Dienstleistungsunternehmen und internationale Markteintrittsstrategien.....  | 316 |
| 5.2. Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen  |     |
| 5.2.1. Systematisierung der Argumentation durch einen Bezugsrahmen.....   | 321 |
| 5.2.2. Die Argumentation anhand des Bezugsrahmens   |     |
| 5.2.2.1. Die Vorteilsübertragung innerhalb der Unternehmenshierarchie   |     |
| 5.2.2.1.1. Übertragung und Sicherung eines existierenden Vorteils.....  | 323 |
| 5.2.2.1.2. Die Potenzialdimension.....  | 325 |
| 5.2.2.1.3. Die Prozessdimension.....  | 336 |
| 5.2.2.1.4. Die Ergebnisdimension.....   | 342 |
| 5.2.2.1.5. Dienstleistungsmerkmale als Argumente einer Vorteilsübertragung.....   | 346 |
| 5.2.2.2. Vorteilsgenerierung aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz innerhalb der Unternehmenshierarchie                 |     |
| 5.2.2.2.1. „Handelbare“ Dienstleistungen.....   | 349 |
| 5.2.2.2.2. Die Potenzialdimension.....  | 350 |
| 5.2.2.2.3. Die Prozessdimension.....  | 352 |
| 5.2.2.2.4. Die Ergebnisdimension.....   | 354 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.2.2.5. Dienstleistungsmerkmale als Argumente einer<br>Erstellungseffizienz.....                     | 357 |
| 5.2.2.3. Vorteilsgenerierung innerhalb der Unternehmenshierarchie                                       |     |
| 5.2.2.3.1. Dienstleistungsinnovationen.....   | 358 |
| 5.2.2.3.2. Die Potenzialdimension.....  | 359 |
| 5.2.2.3.3. Die Prozessdimension.....  | 367 |
| 5.2.2.3.4. Die Ergebnisdimension.....   | 368 |
| 5.2.2.3.5. Dienstleistungsmerkmale als Argumente<br>einer Vorteilsgenerierung.....                      | 372 |
| 5.2.3. Zusammenfassende Betrachtung.....  | 374 |
| 5.3. „Gestaltungshinweise“ für den internationalen Markteintritt<br>von Dienstleistungsunternehmen..... | 380 |
| <br><b>Kapitel 6: Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick</b>   |     |
| 6.1. Zusammenfassende Betrachtung der Argumentation.....  | 391 |
| 6.2. Kritische Reflexion der Argumentation  |     |
| 6.2.1. Methodische Grenzen und Möglichkeiten.....   | 394 |
| 6.2.2. Inhaltliche Grenzen und Möglichkeiten.....   | 398 |
| 6.3. Der Versuch eines Ausblicks  |     |
| 6.3.1. Ausblick über Veränderungen von Dienstleistungen.....  | 401 |
| 6.3.2. Ausblick über Veränderungen internationaler Markteintrittsstrategien.....                        | 404 |
| 6.3.3. Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungs-<br>unternehmen – quo vadis?.....    | 407 |
| Literaturverzeichnis.....   | 413 |
| Eidesstattliche Erklärung.....  | 463 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 2.1.: Blickwinkel der Betrachtung von Dienstleistungen.....   | 14  |
| Abb. 2.2.: Ansatzpunkte unterschiedlicher Dienstleistungsdefinitionen –<br>Basis für eine integrative Sichtweise von Dienstleistungen.....                                       | 20  |
| Abb. 2.3.: Abgrenzung des hier verwendeten Dienstleistungsbegriffes.....   | 22  |
| Abb. 2.4.: Spektrum des Dienstleistungsbegriffes –<br>Erweiterungsmöglichkeiten eines engen Dienstleistungsbegriffs.....   | 23  |
| Abb. 2.5.: Das Konzept des Internationalisierungsgebirges von Kutschker.....   | 32  |
| Abb. 2.6.: Strategische Stoßrichtungen der Internationalisierung –<br>anhand des „Internationalisierungsgebirges“ .....  | 33  |
| Abb. 2.7.: Strategieverständnis nach Mintzberg.....  | 36  |
| Abb. 2.8.: Internationalisierung als Option einer Wachstumsstrategie.....  | 38  |
| Abb. 2.9.: Instrumentalcharakter von Internationalisierungsstrategien: Wett-<br>Bewerbsvorteile aufgrund internationaler Unternehmenstätigkeit.....                              | 41  |
| Abb. 2.10.: Stoßrichtungen einer Internationalisierungsstrategie.....  | 42  |
| Abb. 2.11.: Die grundsätzliche Argumentationskausalität der Uppsala-Schule.....  | 46  |
| Abb. 2.12.: Schematisierung der Prozesstriologie Evolution, Episode, Epoche.....   | 50  |
| Abb. 2.13.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsformen<br>anhand der Merkmale „Ressourceneinsatz“ und „Grad der Steuerung“ .....                               | 56  |
| Abb. 2.14.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsformen<br>anhand der Merkmale „Art der Entwicklung“ und „Eigentumsform“ .....                                  | 57  |
| Abb. 2.15.: Überblick der international zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen –<br>Dienstleistungshandel und weltweite Direktinvestitionen.....                             | 63  |
| Abb. 2.16.: Ein methodischer Überblick der Erklärung der Gründung einer<br>Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie<br>von Dienstleistungsunternehmen..... | 85  |
| Abb. 2.17.: Zusammenfassender Aufbau der Argumentation.....  | 89  |
| Abb. 3.1.: Betrachtungs- Dimensionen und Phasen der Erstellung von Dienstleistungen<br>- ein Überblick.....  | 97  |
| Abb. 3.2.: Das Verständnis des Dienstleistungspotenzials - in Abgrenzung zu einem<br>Beschaffungsmanagement.....   | 102 |
| Abb. 3.3.: Das hier zugrunde gelegt Verständnis des Dienstleistungspotenzials.....   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 3.4.: Ein (möglicher) Ansatz der Systematisierung intangibler bzw.<br>immaterieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials.....        | 108 |
| Abb. 3.5.: Immaterielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials: Physische<br>vs. psychisch-intellektuelle Komponenten der Arbeit.....       | 111 |
| Abb. 3.6.: Der Nutzen von Netzen.....   | 118 |
| Abb. 3.7.: Das Verhältnis von Netznutzen und originärem Produktnutzen sowie<br>das hieraus resultierend Standardisierungspotenzial.....       | 120 |
| Abb. 3.8.: Das hier postulierte Verständnis des Dienstleistungspotenzials.....  | 133 |
| Abb. 3.9.: Verständnis der Natur des Dienstleistungserstellungsprozesses von Lovelock....   | 138 |
| Abb. 3.10.: Differenzierung von Dienstleistungen nach Art und Umfang des Kontaktes<br>zwischen Anbieter und Nachfrager.....                   | 139 |
| Abb. 3.11.: Das Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses.....  | 145 |
| Abb. 3.12.: Das grundlegende Verständnis der Spezifizierung einer Dienstleistung<br>- anhand des Merkmals „Anbierrisiko“.....                 | 147 |
| Abb. 3.13.: Individualisierung vs. Standardisierung sowie Automatisierung:<br>Dienstleistungsfabrik vs. Dienstleistungsmanufaktur.....        | 149 |
| Abb. 3.14.: Der externe Faktor im Dienstleistungserstellungsprozess –<br>Grundlegendes Verständnis für Bedeutung und Relevanz.....            | 158 |
| Abb. 3.15.: Charakterisierung und Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses<br>- ein schematischer Überblick.....                   | 165 |
| Abb. 3.16.: Eine kurze Übersicht des Rechts der Dienstleistungen im BGB.....  | 168 |
| Abb. 3.17.: Das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Zeithaml/Parasuraman/Berry.....   | 175 |
| Abb. 3.18.: Das Dienstleistungsergebnis – Verständnis und Argumentationskausalität....  | 194 |
| Abb. 3.19.: Relevanz und Bedeutung der Phasen bzw. Dimensionen einer Dienstleistung<br>- aus Anbieter- und Nachfragersicht.....               | 196 |
| Abb. 3.20.: Überblick des hier vorgestellten Analyse- und Argumentationsrahmens<br>von Dienstleistungen.....                                  | 197 |
| Abb. 4.1.: Der internationale Markteintritt als „Startpunkt“ im Rahmen<br>eines „Kraftmodells“.....   | 199 |
| Abb. 4.2.: Ausgewählte Hauptformen des internationalen Markteintritts<br>anhand der Merkmale des Orts und der Institution der Erstellung..... | 207 |
| Abb. 4.3.: Ausgewählte Hauptformen des internationalen Markteintritts,<br>anhand des Merkmals Kapital- und Managementleistung.....            | 208 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 4.4.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsstrategien<br>anhand der Merkmale „Eigentum/Besitz“ und „Art der Entwicklung“ .....      | 209 |
| Abb. 4.5.: Merkmale und ein Entscheidungsrahmen internationaler Markt-<br>eintrittsstrategien – die eklektische Theorie von Hill/Hwang/Kim.....           | 211 |
| Abb. 4.6.: Einflussfaktoren für die Analyse einer internationalen<br>Markteintrittsstrategie.....   | 212 |
| Abb. 4.7.: Ein Systematisierungsansatz von Theorien internationaler<br>Unternehmen (nach Kutschker/Schmid).....   | 214 |
| Abb. 4.8.: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im Rahmen der<br>Argumentationssystematik der Eklektischen Theorie.....                        | 220 |
| Abb. 4.9.: Die grundlegende Argumentation des Ressourcenansatzes.....   | 234 |
| Abb. 4.10.: Der Ressourcenansatz, im Rahmen des OLI-Schemas, als<br>Fundierung von Eigentumsvorteilen.....  | 236 |
| Abb. 4.11.: Das komplette System der Determinanten nationaler<br>Wettbewerbsvorteile – „Porter’s Diamant“ .....   | 242 |
| Abb. 4.12.: Arten und Charakter von Transaktionskosten.....   | 253 |
| Abb. 4.13.: Effiziente Koordinationssysteme anhand der<br>Transaktionsmerkmale Häufigkeit und Spezifität.....   | 256 |
| Abb. 4.14.: Die historische Entwicklung der Internalisierungstheorien.....  | 259 |
| Abb. 4.15.: Eine Transaktionskostenbetrachtung Know-how intensiver Güter<br>anhand des „Komplexitätsgrades“ .....   | 261 |
| Abb. 4.16.: Eine Produktionskostenbetrachtung Know-how intensiver Güter<br>anhand des „Komplexitätsgrades“ .....  | 262 |
| Abb. 4.17.: Gegenüberstellung der Internalisierungstheorien und der<br>Argumentation von Hymer/Kindleberger.....  | 269 |
| Abb. 4.18.: Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsstrategien:<br>Übertragung und Gewinnung von internationalen Wettbewerbsvorteilen..... | 275 |
| Abb. 5.1.: Der Bezugsrahmen für die Analyse.....  | 322 |
| Abb. 5.2.: Überblick von „Komplexitätsstufen von Wissen“ .....  | 329 |
| Abb. 5.3.: Bedingungen für Erfolgspotenziale wertschöpfender Wissenstransfers<br>mit lokalen Marktpartnern.....   | 363 |
| Abb. 5.4.: Metanationale vs. Globale Orientierung von<br>Internationalisierungsstrategien.....  | 365 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 5.5.: „Idealtypus“ einer Dienstleistung, welche die Gründung einer<br>Tochtergesellschaft erklären kann.....       | 377 |
| Abb. 5.6.: Abgrenzung der E-Services von „klassischen“ Dienstleistungen.....  | 379 |
| Abb. 6.1.: Der hier vorgestellte Dienstleistungsanalyserahmen.....  | 392 |
| Abb. 6.2.: „Internationalisierungsmotive“ als Rahmen der Gesamtbetrachtung.....   | 393 |
| Abb. 6.3.: „Idealtypus“ für die Erklärung der Gründung einer<br>Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen..... | 394 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|        |   |  |
|--------|---|--|
| Abb.   | - | Abbildung  |
| ACCS   | - | Annual Conference on Corporate Strategy                      |
| AIB    | - | Academy of International Business                            |
| AG     | - | Aktiengesellschaft   |
| ASEAN  | - | Association of South East Asian nations                      |
| bspw.  | - | beispielsweise   |
| Btx    | - | Bildschirmtext   |
| bzgl.  | - | bezüglich  |
| bzw.   | - | beziehungsweise  |
| CD-ROM | - | compact disc read only memory                                |
| CEO    | - | chief executive officer                                      |
| CFO    | - | Chief financial officer                                      |
| DAX    | - | Deutscher Aktienindex  |
| d.h.   | - | das heißt  |
| DIN    | - | Deutsche Institut für Normung                                |
| eds.   | - | Editioner  |
| EG     | - | Europäische Gemeinschaft                                     |
| EPRG   | - | ethno-, poly-, regio-, geozentrisch                          |
| etc.   | - | et cetera  |
| EU     | - | Europäische Union  |
| EVA    | - | economic value added   |
| f.     | - | folgend  |
| FDI    | - | foreign direct investment                                    |
| F&E    | - | Forschung und Entwicklung                                    |
| GATT   | - | General Agreement of Tariffs and Trade                       |
| GLOBE  | - | global leadership and organizational behaviour effectiveness |
| Hrsg.  | - | Herausgeber  |
| i.d.R. | - | in der Regel   |
| ISO    | - | International Organisation for Standardization               |
| IT     | - | Informationstechnologie                                      |
| KMU    | - | Kleine und mittlere Unternehmen                              |
| LH     | - | Lufthansa  |



M&A - Mergers and Acquisitions  
 Mio. - Millionen  
 M.I.T. - Massachusetts Institute of Technology  
 MNC - multinational corporation  
 MNE - multinational enterprise  
 MNU - Multinationale Unternehmen  
 NAFTA - Nord America Free Trade Association  
 NOLI - Network OLI  
 OECD - Organisation of Economic Cooperation and Development  
 OLI - ownership location internalizations  
 o.V. - ohne Verfasser  
 PIMS - Profit Impact of Market Strategies  
 RFID - radio Frequency Identification  
 ROI - Return on investment  
 S. - Seite  
 SAS - Scandinavian Airlines system  
 UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development  
 US - United States  
 USA - United States of America  
 u.U. - unter Umständen  
 vgl. - vergleiche  
 VGR - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung  
 VHS - Video Home System  
 WTO - World Trade Organisation  
 z.B. - zum Beispiel  
 z.T. - zum Teil  
 z.Zt. - zurzeit



## Kapitel 1: Einleitung

Die Internationalisierung von Unternehmen bildet sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie als auch in der betrieblichen Praxis eine zunehmend „kritische“ Erfolgsdeterminante.<sup>1</sup> Meistens konzentriert sich die Betrachtung jedoch, oftmals implizit, auf Sachgüter produzierende Industrieunternehmen. Zu Unrecht:<sup>2</sup> Dienstleistungen lassen sich, gerade auch in einem internationalen Kontext, als „große Hoffnungsträger“<sup>3</sup> sehen. Insbesondere wird darauf hingewiesen, dass sich, aufgrund der Höherentwicklung menschlicher Lebensweisen sowie (wirtschaftlicher) Umfeldveränderungen, zentrale wirtschaftliche Probleme reduzieren lassen. Beispielsweise wird argumentiert, dass die Nachfrage nach Dienstleistungen Probleme wie Arbeitslosigkeit oder die Integration von Frauen in das Erwerbsleben verringert.<sup>4</sup> Eine grenzüberschreitende Betrachtung, in einer sich zunehmend „globalisierenden“ Welt,<sup>5</sup> erscheint nur folgerichtig:

- Auf einer volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene lässt sich einerseits eine zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen innerhalb einer Volkswirtschaft beobachten. Andererseits steigt auch die Bedeutung von Dienstleistungen zwischen verschiedenen Volkswirtschaften, und induziert damit eine zunehmende Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Hierbei fällt beispielsweise auf, dass sich die (wirtschaftspolitischen) Rahmenbedingungen verändert haben und weiter verändern werden. Speziell die Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen bilden für Dienstleistungsunternehmen Chancen und zugleich Risiken.<sup>6</sup>
- Auf der Ebene einzelner Dienstleistungsbranchen lassen sich Industrien identifizieren, welche als internationale Industrien charakterisierbar sind. Gleichzeitig existieren aber auch viele Dienstleistungsindustrien, die lediglich rein national begrenzt sind.<sup>7</sup> Bestimmte Charakteristika von Dienstleistungen scheinen hierfür (mit-) verantwortlich zu sein. Kann eine Internationalisierung (ganzer Industrien) deshalb zu einer strategi-

---

<sup>1</sup> Vgl. einleitend beispielsweise Knyphausen-Aufseß (Hrsg.) (2000); Gomes/Ramaswamy (1999); Macharzina/Oesterle (1997); Rall (1988).

<sup>2</sup> Vgl. beispielsweise Bruhn (2005), Einleitungsartikel zu dem Sammelband von Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005) mit der Thematik „Internationalisierung von Dienstleistungen“.

<sup>3</sup> In Anspielung auf die „Basismonographie“ von Fourastie (1954).

<sup>4</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 2-4; Häußermann/Siebel (1995), insbesondere Kapitel 2, 3 und 7, S. 27-66, 115-133 (als Überblick und Ausblick, aus einem deutschen Blickwinkel); Kapitel 9, S. 171-186 (aus dem Blickwinkel der Integration der Frauen in die Gesellschaft).

<sup>5</sup> Dies bedeutet, dass die Welt sich als ein einheitlicher Markt interpretieren lässt. Jedoch erweist sich diese Annahme als starke Vereinfachung und wird im Laufe der Argumentation relativiert.

<sup>6</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auch noch die Argumentation, dass international operierende Unternehmen eine zunehmende Internationalisierung induzieren oder verstärken, d.h. die umgekehrte Kausalität, explizit thematisiert.

<sup>7</sup> Vgl. beispielsweise Mößlang (1995), Kapitel 2.2., S. 46-89.

schen Option oder sogar Notwendigkeit einzelner Dienstleistungsunternehmen werden? Induziert das Merkmal „Zugehörigkeit zu einer Industrie“ internationale Markteintrittsstrategien oder existiert hierfür vielmehr eine Kausalität bestimmter Dienstleistungsmerkmale?

- Die letzte Aggregationsebene bildet das Unternehmen selbst. Hier existieren einerseits international, multinational, global, transnational oder metanational operierende Dienstleistungsunternehmen.<sup>8</sup> Andererseits existieren gleichzeitig lediglich national operierende Dienstleistungsunternehmen - innerhalb der gleichen Branche und im gleichen Land. Viele Dienstleistungsunternehmen erwarten durch eine Internationalisierungsstrategie und einen internationalen Markteintritt in fremde Länder, speziell vor dem Hintergrund der veränderten Umfeldbedingungen, zusätzliche Impulse für die Erreichung ihrer (Unternehmens-) Ziele. Explizit seien folgende Aspekte angeführt: Ressourcenzugang, insbesondere „billige Arbeitskräfte“ und „Know-how“; Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, beispielsweise aufgrund von Größenvorteilen; Absatz- und Gewinnmöglichkeiten, speziell basierend auf dem „Nachfolgemotiv“ existierender (heimischer) Kunden ins Ausland oder der Partizipation wachsender Märkte im Ausland.<sup>9</sup> Doch nicht immer werden die verfolgten Zielsetzungen erreicht. Dies kann (auch) bedeuten, dass Dienstleistungsunternehmen ineffiziente bzw. suboptimale Internationalisierungs- oder internationale Markteintrittsstrategien gewählt haben.

Dies wirft somit zwei zentrale Fragen auf: Warum agieren einige Dienstleistungsunternehmen lediglich national begrenzt, während andere international operieren? Welche Merkmale von Dienstleistungsunternehmen lassen sich dafür anführen, dass sich (beobachtbare) internationale Markteintrittsstrategien als suboptimal erweisen (können)?

Die Betrachtung von „reinen Dienstleistungsunternehmen“ muss hier insoweit erweitert werden, als auch Sachgüter produzierende Unternehmen in (ergänzenden) Dienstleistungen eine potenzielle Option zur Verbesserung ihrer (internationalen) Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sehen:<sup>10</sup> Das Absatzobjekt stellt sich hierbei als eine Kombination von (materiellen) Produkten und (immateriellen) Dienstleistungen dar, im Sinne von „Leistungs- bzw. Problemlö-

---

<sup>8</sup> Vgl. zur Begrifflichkeit Kapitel 2.1.3.1.1.

<sup>9</sup> Vgl. beispielsweise Gaedeke (1973), S. 62 f. – als sehr frühe Studie.

<sup>10</sup> Vgl. beispielsweise Burr/Stephan (2007); Belz (2000).

sungs-Bündeln“ oder produktbegleitenden Dienstleistungen.<sup>11,12</sup> Mittlerweile muss man für viele Sachgüter produzierende Unternehmen sogar konstatieren, dass diese nur mit Hilfe von Dienstleistungen markt- und wettbewerbsfähig sind: Bei zunehmend identischen, damit austauschbaren „Kernprodukten“, homogenen Grundprodukten in gesättigten Märkten, sowie zunehmend komplexen Produkten und Prozessen gewinnen (ergänzende) Dienstleistungen an Bedeutung.<sup>13,14</sup> Das Ziel besteht hierbei in einer bewussten Differenzierung gegenüber Konkurrenten sowie dem Ziel, sich einer unmittelbaren Vergleichbarkeit der Absatzgüter zu entziehen.<sup>15</sup>

Diese Dienstleistungsorientierung, welche auch im Sinne des Aufbaus neuer bzw. zusätzlicher Geschäftsfelder oder Wertschöpfungsaktivitäten charakterisierbar ist, lässt sich als unternehmerische (Innovations-) Strategie, im Sinne von Schumpeter,<sup>16</sup> interpretieren. Die Sicherung des „Erfolges“ bzw. der Erreichung der Unternehmensziele, gerade eines Industriegüter produzierenden Unternehmens, hängt deshalb häufig stark von Dienstleistungen ab.<sup>17,18</sup> Selbst landwirtschaftliche Güter sind häufig erst aufgrund von Dienstleistungen marktfähig.<sup>19</sup>

Betrachtet man des Weiteren viele einst Sachgüter produzierende Unternehmen, stellt man nicht selten einen Wandel zum Dienstleistungsunternehmen im Zeitablauf fest. Stellvertretend sei hier das (Stahl-) Unternehmen „Mannesmann“ genannt, welches zunehmend Mobilfunk Dienstleistungen anbot und mittlerweile (überwiegend) in dem Unternehmen „Vodafone“ integriert worden ist.

So verwundert es nicht, dass die wissenschaftliche Disziplin „Internationales Management“ (international business) den Fokus von Sachgüter produzierenden Unternehmen, insbesondere

---

<sup>11</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993); Kotler/Bliemel (1993), S. 720-723, 744-753; sowie ergänzend und vertiefend Tillmann/Simon (2008), insbesondere unter dem Aspekt der Preisbündelung von Investitionsgütern.

<sup>12</sup> Häufig wird hierbei der Begriff des „hybriden Produktes“ verwendet. Vgl. beispielsweise Böhmann/Krcmar (2007), S. 241-247 (sowie die dort angegebene Literatur); Spath/Demuß (2003), S. 468-478.

<sup>13</sup> Vgl. beispielsweise Lovelock (1996), Kapitel 8, S. 337-360; Meyer (1985) (Eine auch heute noch sinnvolle, grundlegende und systematisierende Betrachtung mit klarer Gestaltungsorientierung.).

<sup>14</sup> Vgl. zu verschiedenen Ebenen von Produkten beispielsweise Kotler/Bliemel (1999), S. 670-672.

<sup>15</sup> Horovitz/Panak postulieren eine Standardisierung des Produktes und eine gleichzeitige Individualisierung durch Dienstleistungen. Vgl. Horovitz/Panak (1993), Kapitel 4, S. 107-144.

<sup>16</sup> Vgl. Schumpeter (1912), Kapitel 2, S. 103-198, insbesondere S. 170-180 zu Begriff und Funktion des Unternehmers.

<sup>17</sup> Vgl. Homburg/Fassnacht/Günther (2002).

<sup>18</sup> Vgl. vertiefend zu der Thematik „industrieller Dienstleistungen“ Luczak/Winkelmann/Hoeck (2005); sowie ergänzend Simon (1993) (als Einführungsartikel des Sammelbandes Simon (Hrsg.) (1993)) in Kombination mit Gruhler (1993), insbesondere S. 31-40 (unter dem Gesichtspunkt der Externalisierung); Henkel (1993). Einen Spezialfall stellt hierbei das Anlagengeschäft dar. Vgl. hierzu Backhaus/Weiber (1993); Pierer (1993).

<sup>19</sup> Vgl. Lehmann (1993), S. 1.

in den 70'er Jahren,<sup>20</sup> auf Aspekte der „Wertschöpfung von Unternehmen“ ergänzt und erweitert hat: Wichtige thematische Gesichtspunkte bilden hierbei z.B. die Nutzung und Übertragung von Ressourcen, beispielsweise von „Wissen“. Diese Ergänzung und Erweiterung beinhaltet und entspricht aber eher der Orientierung an Dienstleistungsunternehmen und deren Merkmalen – der hier thematisierten Problemstellung einer expliziten Abbildung von (bestimmten und charakteristischen) Merkmalen von Dienstleistungen.

Dieser eher theoretischen Betrachtungsweise ist die empirische Bedeutung an die Seite zu stellen. In den letzten Jahren expandierten Dienstleistungen, speziell auch im internationalen Kontext, stark.<sup>21</sup> Man spricht häufig von einer (zunehmenden) „Tertiärisierung der Wirtschaft“. Dienstleistungen werden zu einem integralen Bestandteil jeglicher wirtschaftlicher Aktivitäten. Es entstand dabei nicht zuletzt auch eine Vielzahl ganz neuer Dienstleistungen und Dienstleistungsunternehmen.

Diese zunehmende Tertiärisierung der Wirtschaft endet jedoch nicht an Staatsgrenzen, sondern beinhaltet eine internationale Dimension: Sie induziert, dass die Internationalisierung als eine strategische Option für Dienstleistungsunternehmen gesehen und beobachtet werden kann.<sup>22</sup> Nicht zuletzt aufgrund veränderter, insbesondere politischer Rahmenbedingungen sowie durch Kommunikations- und Informationstechnologien wurden derartige Optionen der Internationalisierung häufig erst möglich. Dies bedeutet für die Unternehmen sowohl Risiko als auch Chance: Das Risiko von anderen, ausländischen Wettbewerbern im (Heimat-) Markt angegriffen zu werden, die Chance (selber) Wettbewerbsvorteile in das Ausland zu übertragen oder im Ausland zu generieren sowie Wettbewerbsvorteile aufgrund einer Internationalisierung zu erzielen.

Umso erstaunlicher ist es, dass dieser existierenden und weiter stark zunehmenden empirischen und strategischen Bedeutung der Internationalisierung (und damit der Problematik eines internationalen Markteintritts) von Dienstleistungsunternehmen in der wirtschaftswissen-

---

<sup>20</sup> Der Focus dieser älteren Publikationen liegt zumeist auf Internationalisierungsstrategien von großen und Sachgüter produzierenden Industrieunternehmen. Vgl. stellvertretend, beispielsweise Arbeitskreis „Organisation international tätiger Unternehmen“ der Schmalenbach Gesellschaft (1979). (Eine (nicht uninteressante) Fragebogenaktion unter den von diesem Arbeitskreis repräsentierten Großunternehmen (z.B. Bosch, Siemens, Hoechst, Daimler Benz, Krupp) zu Organisationsproblemen, aufgrund der zunehmenden Komplexität durch die steigende Internationalisierung.)

<sup>21</sup> Vgl. insbesondere UNCTAD (2004). Hierbei handelt es sich um den „World Investment Report“ mit der Thematik „The shift towards services“; die vielleicht umfassendste Darstellung. Ergänzend Dunning (1989a); Hirsch (1989b).

<sup>22</sup> Gleichwohl sollte an dieser Stelle explizit herausgestellt werden, dass eine bewusste „Nicht-Internationalisierung“ für Dienstleistungsunternehmen ebenfalls eine „kritische“ strategische Entscheidung darstellen kann!

schaftlichen Diskussion nur eine eher relativ geringe Beachtung geschenkt wird - es existiert ein wirtschaftswissenschaftliches (Forschungs-) Defizit.<sup>23</sup>

Bilden Internationalisierungsstrategien eine strategische Option (im Extremfall sogar eine Notwendigkeit) für Dienstleistungsunternehmen,<sup>24</sup> resultiert hieraus unmittelbar (auch) die Fragestellung nach der Form der internationalen Markteintrittsstrategie – sie bildet eine zentrale „kritische“ Problemstellung.<sup>25</sup>

Real beobachtbare internationale Markteintrittsstrategien zeigen, dass

- sich oftmals die gewählte Form der internationalen Markteintrittsstrategie als ineffizient oder ineffektiv erweist;<sup>26</sup>
- häufig eine internationale Markteintrittsstrategie gewählt und präferiert wird, welche auf einer internen Entwicklung und Eigentum basiert - die „Gründung einer Tochtergesellschaft“.<sup>27,28</sup>

Hieraus folgt die Thematik dieser Arbeit: Warum bzw. unter welchen Bedingungen bildet die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ eine effiziente und effektive internationale Markteintrittsstrategie für ein Dienstleistungsunternehmen? Dies bedeutet aus einer methodischen Sichtweise, dass versucht werden soll diese (Extrem-) Form einer internationalen Markteintrittsstrategie für Dienstleistungsunternehmen zu „erklären“: Zwar impliziert das Wesen der Dienstleistung oftmals eine institutionelle Form des Auslandsengagements, der Errichtung eines lokalen Leistungserstellungssystems; Export, im klassischen Sinne, ist beispielsweise

---

<sup>23</sup> Vgl. beispielsweise Kundu/Merchant (2008), S. 372-374, zugleich Einleitungsartikel zu einer Spezialausgabe über Dienstleistungsunternehmen der „Management International Review“; Kutschker/Schmid (2002), S. 462; Buckley (1991), S. 18-20.

<sup>24</sup> Vgl. beispielsweise Lovelock/Yip (1996); Contractor/Kundu/Hsu (2003) Im Rahmen dieser Studie wird ein 3-Phasen Schema bei zunehmender Multinationalität vorgestellt und getestet, mit zunächst abnehmender, dann zunehmender sowie zuletzt wieder abnehmender Performance. Nur wenige der untersuchten Unternehmen befanden sich in der Phase einer abnehmenden Performance, so dass sich Internationalisierungsstrategien legitimieren lassen.

<sup>25</sup> Vgl. beispielsweise Andersen (1997), S. 28-32.

<sup>26</sup> Stellvertretend seien die Akquisitionen der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Post AG in den USA sowie Übernahmeversuche von Roland Berger Strategy Consultants angeführt.

<sup>27</sup> Ergänzend angeführt behauptet beispielsweise der Arbeitskreis „Unternehmenswachstum und internationales Management“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft, dass dem externen (Unternehmens-) Wachstum sowohl eine zu hohe Bedeutung zugemessen wird, als auch eine Vernachlässigung des internen Wachstums zu konstatieren ist. Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), insbesondere These vier und fünf, S. 833-836.

Auf die fokale Problemstellung übertragen lässt sich deshalb hinterfragen, ob die Bedeutung und Relevanz der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht eher unterschätzt wird? „Unterschätzt“ soll hier auch den Aspekt einer nicht hinreichenden wissenschaftlichen Erklärung beinhalten.

<sup>28</sup> Schon in einer, hier stellvertretend angeführten, sehr frühen Befragung international tätiger US-amerikanischer Werbeagenturen, Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien im Jahre 1971 wird deren Präferenz dokumentiert. Vgl. Gaedeke (1973), S. 63-65.

häufig nur eingeschränkt möglich. Hieraus folgt aber nicht notwendigerweise diese ressourcenintensivste und relativ risikoreiche Form des internationalen Markteintritts, welche dafür aber ein hohes Maß an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten gewährt.<sup>29</sup>

Aus einer eher inhaltlichen Perspektive soll versucht werden jene Dienstleistungsmerkmale explizit zu beschreiben, aus welcher sich eine Kausalität für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien ableiten lässt (im Sinne von Antecedenzbedingungen im Rahmen eines deduktiven Erklärungsschemas). Dies beinhaltet, dass auf existierende Ansätze, Theorien und Gesetzesaussagen zurückgegriffen wird; jedoch gilt es die fundamentalen Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen explizit herauszuarbeiten und zu beschreiben. Es kann hierbei argumentiert werden, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale Effizienz- und Effektivitätsvorteile einer (bestimmten) Markteintrittsform (mit-) bestimmen.

Eine wirtschaftswissenschaftliche Arbeit ist durch das Streben nach Erkenntnisgewinn, systematischem neuem Wissen, charakterisiert;<sup>30</sup> dies ist als kreativer Erkenntnisprozess interpretierbar, welcher ein Wechselspiel von Analyse und Synthese bedingt.<sup>31</sup> Nach diesem Verständnis, einem „traditionellen“ wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis, beinhalten die Kapitel 3 und 4 die „Analyse von Dienstleistungen“ sowie die „Analyse der internationalen Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Die auf der Basis dieser beiden Analysekapitel resultierende Synthese bildet in Kapitel 5 einen „Erklärungsversuch“, nicht zuletzt auch weil die Komplexität der Thematik eine notwendige Ein-/Beschränkung bedingt. Dies induziert (unter anderem) auch, dass die für eine betriebswirtschaftliche Arbeit adäquat erscheinende Gestaltungszielsetzung, lediglich eine ergänzende, unvollständige und rudimentäre Relevanz und Bedeutung besitzen kann. Die „Erklärung“ bildet den Schwerpunkt der Arbeit. Eine kritische Zusammenfassung sowie der Versuch eines Ausblicks beschließen dann, in Kapitel 6, die Arbeit. - Zunächst erscheint es jedoch notwendig (in Kapitel 2) die hier bewusst kurz und nur sehr grob skizzierte Thematik zu vertiefen: eine Abgrenzung relevanter Begriffe, den Rahmen der Argumentation und die genauere Vorgehensweise (Zielsetzung, Methodik etc.) sowie eine kurze Darstellung der Relevanz und Bedeutung.

---

<sup>29</sup> Ergänzend gilt es herauszustellen, dass zunehmend „neuere“, stärker differenzierte und komplexe Formen internationaler Markteintrittsstrategien beobachtbar sind und diskutiert werden. Insbesondere fand in den letzten Jahren eine starke Zunahme hybrider (zwischen Markt und Hierarchie) Organisations- und Kooperationsformen statt, beispielsweise aufgrund der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien, welche Transaktionskosten senken. Erweist sich dieser Trend als eine „Mode“ oder als eine wirtschaftswissenschaftlich erklärbare Entwicklung, welche auch für Dienstleistungsunternehmen Relevanz besitzen könnte?

<sup>30</sup> Vgl. beispielsweise Wöhe (1996), S. 22-24.

<sup>31</sup> Vgl. zu diesem Verständnis Binnig (1990), für die Wechselwirkung von Analyse und Synthese insbesondere S. 79-94.



## **Kapitel 2: Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen**

### **2.1. Abgrenzung relevanter Begriffe**

#### **2.1.1. Der Begriff der Dienstleistung**

##### **2.1.1.1. Dienstleistungen als Wirtschaftsgüter**

Etymologisch geht der Begriff der Dienstleistung auf das lateinische „servire, servus, servitum“ zurück, was den Sklaven- auch den Kriegsdienst und andere herrschaftliche Verhältnisse beinhalten. Auch der Zusammenhang mit Gottes-, Kirchendienst etc. existiert. Auf den gleichen Ursprung geht der englische Begriff „service“ zurück, welcher Kundendienst und -treue beinhaltet. Dieses ursprüngliche Verständnis ist heute dem Verständnis einer Interaktion (gleichberechtigter Markt-) Partner gewichen.<sup>1</sup>

In den Wirtschaftswissenschaften fristeten die Dienstleistungen lange Zeit ein Schattendasein. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass den Dienstleistungen, von den „Klassikern“, der Gutscharakter abgesprochen wurde.<sup>2</sup> Adam Smith beispielsweise argumentiert, dass lediglich materielle Güter Bedürfnisse befriedigen können. Dienstleistungen sind unproduktiv und gehen bei der Erstellung unter. Diese Sichtweise findet sich noch bis heute im marxistischen Gedankengut wieder.<sup>3</sup>

In der Volkswirtschaftslehre des 19. Jahrhundert wurde dann jedoch der Gutscharakter von Dienstleistungen nachgewiesen. Die ökonomische Anerkennung des Wertes von Dienstleistungen erfolgte durch Say, der den Nutzen von immateriellen Gütern bejahte, obwohl keine materielle Grundlage existiert.<sup>4</sup>

Heutzutage ist der Gutscharakter von Dienstleistungen allgemein anerkannt, da auch Dienstleistungen die Bedürfnisse der Wirtschaftssubjekte befriedigen können; sie stiften einen Nutzen und sind darüber hinaus „knapp“.<sup>5</sup> Dienstleistungen werden als Mittel anerkannt, um einen subjektiv empfundenen Mangel an Bedürfnissen zu beheben.<sup>6</sup> Dabei kann diese Nutzenstiftung ganz unterschiedliche Arten beinhalten, beispielsweise einerseits die Beseitigung von Beeinträchtigungen, d.h. die Reduktion von „Missnutzen“ wie Risiken, Müll, Lebensbeeinträchtigungen etc.; andererseits die Informationsvermittlung, die Verbesserung immateriellen Kapitals oder der Unterhaltung.<sup>7</sup> Sie kann dabei entweder direkt bei dem Nachfrager oder

---

<sup>1</sup> Vgl. Lehmann (1993), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 67.

<sup>3</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 19; Corsten (1988), S. 16 f.

<sup>4</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 8 f.; Stavenhagen (1969), S. 97.

<sup>5</sup> Auf die explizite Darstellung einer allgemeinen Gütersystematik soll hier bewusst verzichtet werden.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise Maleri (1994), S. 67-70.

<sup>7</sup> Vgl. beispielsweise Maleri (1994), S. 71-79.

Konsumenten Nutzen stiften, oder aber auch nicht unmittelbar wirksam werden, als Produktionsfaktor bei Unternehmen. Weil neben dieser Eigenschaft, der „Fähigkeit zur Nutzenstiftung“, auch „Knappheit“ zu konstatieren ist, es existieren Preise, sind Dienstleistungen Wirtschaftsgüter.<sup>8</sup>

Eine exakte (Begriffs-) Abgrenzung bzw. Definition sowie eine Erfassung der genaueren Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes „Dienstleistungen“ vorzunehmen, erweist sich als schwierig:<sup>9</sup> Einerseits existiert eine Vielfalt und Unübersichtlichkeit von Abgrenzungsversuchen, andererseits existieren Probleme der statistischen Erfassung. Weil Dienstleistungen häufig mit dem volkswirtschaftlichen Begriff des tertiären Sektors gleichgesetzt werden, soll zunächst dieser näher erläutert werden.<sup>10</sup> Für die Fragestellung dieser Arbeit ist es jedoch notwendig, eine betriebswirtschaftliche Betrachtung und Begriffsabgrenzung vorzunehmen.

#### **2.1.1.2. Der Begriff des „tertiären Sektors“**

Häufig wird der Begriff der Dienstleistung mit der volkswirtschaftlichen Sektorentheorie verbunden. Dieses Schema beschreibt insbesondere den Übergang einer Volkswirtschaft von der vorindustriellen über die industrielle zur postindustriellen Phase: von der Dominanz eines Primärsektors (Landwirtschaft), über die Dominanz eines Sekundärsektors (Industrie) zur Tertiärwirtschaft (Dienstleistungen). In der Literatur wird dies als „intersektoraler Strukturwandel“ bezeichnet. Der Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft lässt sich damit am Anteil der Wertschöpfung des tertiären Sektors an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung und der Anzahl der Erwerbstätigen ablesen.

Am häufigsten werden Dienstleistungen auf dieser volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene mit Hilfe der so genannten „(Drei) Sektoren Theorie“ erfasst.<sup>11</sup> Jedoch ist die „Drei Sektoren

---

<sup>8</sup> Say charakterisierte Dienstleistungen als produktive Leistungen immaterieller Art. Allerdings sind Dienstleistungen und immaterielle Güter keine Synonyme. Dienstleistungen sind zwar immaterielle Güter, immaterielle Güter aber nicht notwendigerweise Dienstleistungen. Vgl. Corsten (1997) S. 19 f.

<sup>9</sup> Vgl. Häußermann/Siebel (1995), S. 148-151.

<sup>10</sup> Zusätzlich ist diese Begriffsabgrenzung sinnvoll, da hierdurch die Bedeutung von Dienstleistungen vorbereitet wird.

<sup>11</sup> Eine tiefere Untergliederung des Tertiärsektors wird teilweise vorgenommen: Kaufer unterscheidet beispielsweise vier Sektoren. Der dritte Sektor beinhaltet Handel und Verkehr, ein vierter Sektor „sonstige Bereiche“. Vgl. Kaufer (1980), S. 12.

Theorie“ als Oberbegriff für recht unterschiedliche Abgrenzungsversuche zu verstehen. Die bekanntesten Vertreter dieser Theorie sind Wolfe, Fourastie, Fisher und Clark:<sup>12</sup>

- Für Wolfe sind produktionsbegrenzende Bedingungen eines dominanten Produktionssektors das Abgrenzungskriterium. Wird eine Produktivitätsbegrenzung durch die geistige Kapazität des dominanten Produktionsfaktors „menschliche Arbeitsleistung“ bedingt, ist hierdurch der tertiäre Sektor charakterisiert. Das heißt, es liegt eine hohe Arbeitsintensität vor. Zunehmend wird diese Abgrenzung, insbesondere durch die Möglichkeiten moderner (Mikro-) Kommunikations- und Informationstechnologien, in Frage gestellt, so dass von einer allgemeingültigen Abgrenzung nicht gesprochen werden kann.<sup>13</sup>
- Der „technische Fortschritt“ und die „Produktivität“ bilden das Abgrenzungskriterium sowie den Zentralbegriff bei Fourastie. Ein geringer technischer Fortschritt ist das Merkmal des tertiären Sektors. So sind verschiedene Entwicklungen von Verbrauchs- und Produktionsstrukturen möglich.<sup>14</sup> Hervorzuheben sind die umfangreichen statistischen Daten, mit „Genauigkeitsgrenzen“. Des Weiteren ist die tätigkeitsbezogene Betrachtungsweise charakteristisch. Es wird zwischen primären, sekundären und tertiären Berufen unterschieden. Angestellte des sekundären Sektors werden deshalb dem tertiären Sektor zugeordnet, Arbeiter des tertiären Sektors dem sekundären Sektor.<sup>15</sup>
- Fisher wählt als Unterscheidungskriterium die Einkommenselastizität der Nachfrage. Wenn diese größer als eins ist, d.h. eine elastische Nachfrage vorliegt, spricht Fisher vom tertiären Sektor.
- Die Dynamik des intersektoralen Strukturwandels findet sich in dem Abgrenzungskriterium von Clark wieder, in der Veränderung der Verteilung der Arbeitskräfte. Eine stetige Zunahme der Arbeitskräfte, welche immaterielle Güter erstellen, charakterisiert für ihn den tertiären Sektor.

Trotz dieser sehr unterschiedlichen Abgrenzungskriterien wird folgende Gruppierung sehr häufig verwendet:<sup>16,17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 5 f.; Maleri (1994), S. 9-15; in Verbindung mit: Wolfe (1955); Fourastie (1954); Fisher (1952); Clark (1940).

<sup>13</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 5.

<sup>14</sup> Vgl. Fourastie (1954), insbesondere die Einführung und das erste Kapitel, S. 25-76.

<sup>15</sup> Die amtliche Statistik nimmt eine solche, funktionale Gliederung nicht vor. Eine empirische Überprüfung ist deshalb nicht möglich. Vgl. Corsten (1997), S. 6.

<sup>16</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 6 f., 11 - 19.

<sup>17</sup> Sie findet sich in ähnlicher Weise in der amtlichen Statistik, einer institutionell ausgerichteten Wirtschaftszweigsystematik, welche der Entstehungsseite des Sozialproduktes im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Ge-

- Land- und Forstwirtschaft sowie Jagd und Fischerei werden dem primären Sektor zugeordnet.
- Der sekundäre Sektor beinhaltet (Energie-, Gas- und Wasser-) Versorgungsbetriebe, Bergbau sowie das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe.
- Der tertiäre Sektor setzt sich aus Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kreditinstituten und Versicherungsunternehmen, Wohnungsvermietung und sonstigen Dienstleistungsunternehmen, privaten Haushalten und Organisationen ohne Erwerbszweck sowie Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen zusammen (als private und öffentliche Dienstleistungen charakterisierbar).

Man erkennt schon an diesen (bewusst) kurzen, stark vereinfachenden Ausführungen,<sup>18</sup> dass die Sektoretheorie, neben der allgemeinen Kritik (insbesondere bezüglich der Unschärfe der Abgrenzung,<sup>19</sup> dem hohen Abstraktionsgrad sowie der institutionellen Gliederung, d.h. der Zuordnung nach dem überwiegenden Zweck des Unternehmens etc.)<sup>20,21</sup> insbesondere keine Aussagen bezüglich der Form des internationalen Markteintritts von Dienstleistungsunternehmen erlaubt. Hierzu bedarf es einer betriebswirtschaftlichen Begriffsabgrenzung (welche im nächsten Unterkapitel vorgenommen wird).

Gleichwohl deutet die Sektoretheorie aufgrund des sektoralen Strukturwandels einen wichtigen Aspekt der hier verfolgten Problemstellung an: Der sektorale Strukturwandel wird speziell durch die Nachfrage- und Angebots- bzw. Produktivitätshypothese erklärt:<sup>22</sup>

- Die Nachfragehypothese besagt, dass bei steigendem Pro-Kopf-Einkommen die Nachfrage nach (bestimmten Sach-) Gütern sinkt, beziehungsweise eine Sättigung eintritt, und sich hin zu (bestimmten) Dienstleistungen verlagert.<sup>23</sup>

---

samtrechnung (VGR) entspricht, wieder. Sektorenübergreifende Aspekte werden aus diesem Grunde nicht hinreichend berücksichtigt.

<sup>18</sup> Für eine detailliertere Darstellung vgl. beispielsweise Corsten (1997), Kapitel 1.1.1., S. 1-10, und die dort angegebene Literatur.

<sup>19</sup> Man sollte auch bedenken, dass eine Vernetzung der Sektoren Landwirtschaft und Industrie mit der simultanen Tertiärisierung einhergeht. Exemplarisch seien Logistik-Dienstleistungen für die Landwirtschaft angeführt.

<sup>20</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 7 f.

<sup>21</sup> Beispielsweise werden Dienstleistungen in Industrieunternehmen dem sekundären Sektor zugeordnet. Wird diese Dienstleistung jedoch ausgelagert, wird sie (erst dann) dem tertiären Sektor zugeordnet.

<sup>22</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 2 f.

<sup>23</sup> Es liegt das so genannte „Engel Schwab Gesetz“ zugrunde, d.h. mit zunehmenden Pro-Kopf-Verbrauch weisen gewisse Güter Sättigungsmerkmale auf.

- Die Angebotshypothese unterstellt, dass im sekundären Sektor, aufgrund einer höheren (Arbeits-) Produktivität, Arbeitskräfte freigesetzt werden. Diese können und sollen vom tertiären Sektor absorbiert werden.<sup>24</sup>

Dieser sektorale Strukturwandel ist als zunehmende „Tertiärisierung“ einer Volkswirtschaft charakterisierbar – in fast allen Volkswirtschaften, weltweit. Hieraus resultiert eine „Internationalisierungsbetroffenheit“ für Dienstleistungsunternehmen - im Sinne von Chancen und gleichzeitig Risiken:

Einerseits existiert ein „Internationalisierungspotenzial“, insbesondere ein Wachstumspotenzial; d.h. es besteht ein Anreiz für die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien bieten die Chance die „Tertiärisierung“ zu nutzen, um in „offenen“ Volkswirtschaften (bzgl. der fokalen Branche) wirtschaftliche Aktivitäten zu entfalten.<sup>25</sup> Andererseits bedeutet dies aber gleichzeitig auch, im Umkehrschluss, die Gefahr, das Risiko, dass ausländische Dienstleistungsanbieter auf dem Heimatmarkt angelockt werden. Hieraus folgt, dass auch nur rein national operierende Dienstleistungsunternehmen von einer Internationalisierung betroffen sein können.

### **2.1.1.3. Der betriebswirtschaftliche Begriff der Dienstleistung**

#### **2.1.1.3.1. Methodische Überlegungen**

Eine allgemein akzeptierte, betriebswirtschaftlich orientierte Definition bzw. Abgrenzung des Begriffs „Dienstleistung“ besteht nicht; in der Literatur existiert vielmehr eine nahezu unüberschaubare Anzahl von Definitionsversuchen. Nicht zuletzt wird dies durch sehr unterschiedliche (Forschungs-) Blickwinkel sowie dem sehr heterogenen Erscheinungsbild verschiedenster Dienstleistungen verursacht. Einigkeit herrscht zunächst nur darin, dass Dienstleistungen, wie zuvor dargestellt, Wirtschaftsgüter und damit Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind.<sup>26</sup> Methodisch lassen sich drei Gruppen von Definitionsansätzen unterscheiden:<sup>27</sup>

- Enumerative Definitionsversuche (Aufzählung von Beispielen)
- Negativdefinitionen

---

<sup>24</sup> Voraussetzung hierfür ist allerdings eine vergleichbare Qualifikationsstruktur, welche bei einer differenzierten Betrachtung allenfalls für „einfache Dienstleistungen“ anzutreffen ist.

<sup>25</sup> Dies beinhaltet sowohl Beschaffungs- als auch Absatzaktivitäten sowie Kosten- und Effizienzvorteile der Produktion/Erstellung aufgrund einer internationalen Unternehmenstätigkeit.

<sup>26</sup> Vgl. beispielsweise Haller (2002), S. 11; Corsten (1997), S. 19-21; Bufka (1997), S. 20-22; Mößlang (1995), S. 11-14; Pepels (1995), S. 9-19; Maleri (1994), S. 67-70.

<sup>27</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 21-23.

- Merkmalsbezogene Ansätze (explizite Definition durch konstitutive Merkmale)

Aus methodologischer Sicht sind enumerative Definitionsversuche (speziell Branchenaufzählungen und Wirtschaftszweigklassifikationen, wie beispielsweise in der amtlichen Statistik) und Negativdefinitionen wenig sinnvoll. Es existieren keine hinreichenden Kriterien, welche eine konkrete Prüfung für das Vorliegen einer Dienstleistung ermöglichen. Es wird vielmehr eine (intuitive) Vorstellung vom Wesen einer Dienstleistung unterstellt, welche aber gerade hergeleitet werden sollte.

Erfolgversprechender sind Ansätze der dritten Gruppe, welche Dienstleistungen anhand charakteristischer bzw. konstitutiver Merkmale erfassen.<sup>28</sup> Man erhofft sich hierbei insbesondere, durch die Identifizierung von Dienstleistungsbesonderheiten bzw. konstitutiven Merkmalen, Ansatzpunkte für Problemlösungen bzw. Handlungskonzepte zu entwickeln. Allerdings existiert auch hier kein Konsens über diese Merkmale und deren Ausprägung - zu unterschiedlich ist das Erscheinungsbild von Dienstleistungen (alte Sichtweise) und zu verschieden sind die Betrachtungsperspektiven von Dienstleistungen (neue Sichtweise).<sup>29</sup>

Weit verbreitet (insbesondere im deutschsprachigen Raum und hier allgemein anerkannt) ist eine Dreiteilung dieser Gruppe von Definitionsversuchen in ergebnis-, prozess- sowie potenzialorientierte Ansätze bzw. Dimensionen.<sup>30</sup> (Mitte der 60'er und Anfang der 70'er Jahre existierte hierbei eine Diskussion von „ergebnisorientierten Ansätzen“<sup>31</sup> vs. „prozessorientierten Ansätzen“<sup>32, 33</sup>. Doch diese Diskussion erscheint wenig sinnvoll; vielmehr ist eine integrative Betrachtung notwendig.) Diese drei Dimensionen lassen sich als verschiedene Blickwinkel bei der Betrachtung von Dienstleistungen auffassen. Der Charakter von Dienstleistungen lässt sich aber nur dann hinreichend erfassen, wenn alle drei Blickwinkel gemeinsam betrachtet werden.<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 22; Corsten (1997), S. 21.

<sup>29</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 10 f.

<sup>30</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 21-23.

<sup>31</sup> insbesondere mit Maleri verbunden

<sup>32</sup> insbesondere mit Berekoven verbunden

<sup>33</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 93 f.

<sup>34</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 18 f.

### **2.1.1.3.2. Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen - im Rahmen verschiedener Dienstleistungsdimensionen**

#### **2.1.1.3.2.1. Dienstleistungsdimensionen: Verschiedene Blickwinkel und Phasen**

Die Verwendung der drei vorgeschlagenen Dienstleistungsdimensionen bedeutet nicht, dass es sich hierbei um sich ausschließende Betrachtungsweisen handelt. Dienstleistungen sollten vielmehr bewusst aus verschiedenen Blickwinkeln heraus analysiert werden.<sup>35</sup> Darüber hinaus lässt sich diese Betrachtung auch als eine Phasen- bzw. Prozessbetrachtung auffassen,<sup>36</sup> so dass man von einem einfachen Ablaufmodell einer Dienstleistungstransaktion sprechen kann. Dieser Aspekt wird im dritten Kapitel näher analysiert.

Entscheidend ist, dass man alle drei Dimensionen bzw. Phasen gemeinsam betrachten muss.<sup>37</sup> Damit wird eine holistische Betrachtungsweise eingenommen. Nur eine derartige Betrachtungsweise kann gewährleisten, dass bei der Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, aufgrund bestimmter Dienstleistungsmerkmale, alle Merkmale einer Dienstleistung hinreichend berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass bei der Wahl einer bestimmten internationalen Markteintrittsstrategie sich die gesamte Dienstleistung gegenüber konkurrierenden Dienstleistungen durchsetzen muss und die gewählte internationale Markteintrittsstrategie zudem die effizienteste und effektivste Markteintrittsform darstellt.<sup>38</sup> Es geht somit nicht um einzelne, partielle Elemente einer Dienstleistung, sondern um die Dienstleistung als eine gesamte Einheit.

Die gleichzeitige Berücksichtigung dieser drei Dimensionen beinhaltet somit einerseits einen Prozess, andererseits betont diese Betrachtungsweise speziell die unterschiedlichen Sichtweisen einer Dienstleistung. Die folgende Abbildung 2.1. soll dieses Verständnis aufzeigen:

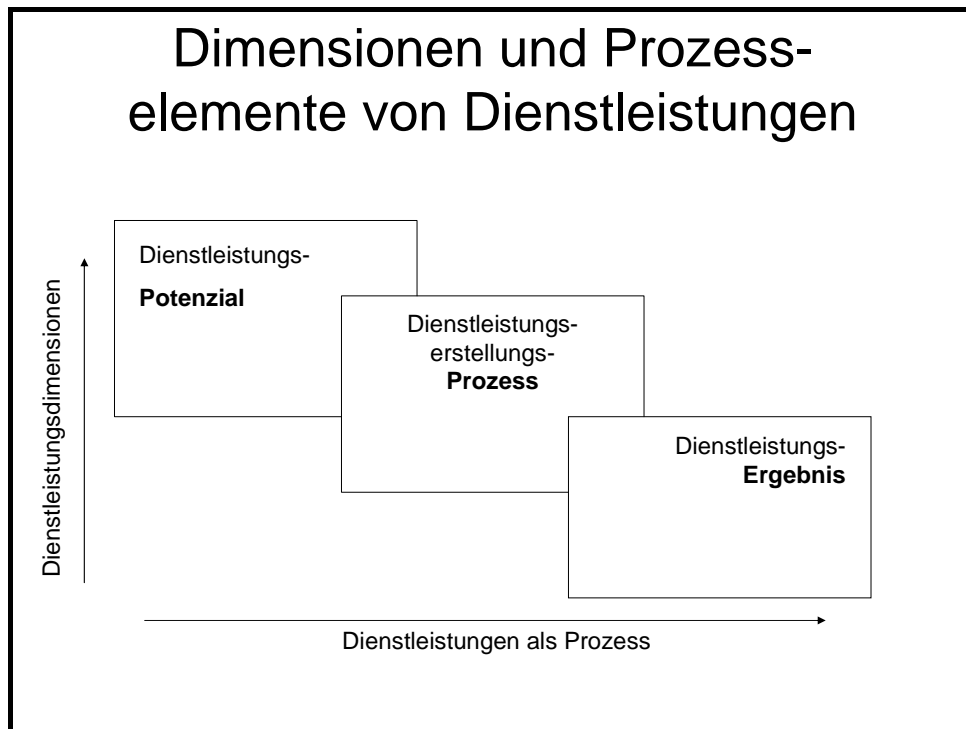
---

<sup>35</sup> In Anlehnung an Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), explizit S. 2 f.; 350-352, 373 - um das „Biest Dienstleistung“ hinreichend zu erfassen und abzubilden.

<sup>36</sup> Vgl. zur Prozessorientierung beispielsweise Körfgén (1999), insbesondere S. 37-54. (Vertiefend wird dort die situative Ausgestaltung anhand eines Reiseveranstalters, in Kapitel IV, S. 101-231, dargestellt.)

<sup>37</sup> Vgl. Hentschel (1992), S. 21.

<sup>38</sup> Weitere Aspekte der Internationalisierung und internationaler Markteintrittsstrategien werden erst im Verlauf der Argumentation dargestellt.



*Abb. 2.1.: Blickwinkel der Betrachtung von Dienstleistungen*

In den nachfolgenden, bewusst kurz gehaltenen, Unterkapiteln soll eine einführende Darstellung dieser Dimensionen vorgestellt werden, ein erstes Verständnis geschaffen werden. Die vollständige Analyse und Charakterisierung erfolgt im dritten Kapitel.

#### **2.1.1.3.2.2. Die potenzialorientierte Dimension**

Die potenzialorientierte Dimension betont die Fähigkeit und Bereitschaft, als internes Potenzial, Faktoren bereitzuhalten, um eine Dienstleistung anbieten und erstellen zu können. Es wird durch Kombination von Faktoren eine Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hergestellt und (nach außen) dokumentiert.

Die Analyse des Dienstleistungspotenzials, in Kapitel 3.2.1., muss demnach zwei Elemente beinhalten: Einerseits wird der „Ressourcenansatz“ (resource-based-view) zur Charakterisierung und theoretischen Fundierung der Leistungsfähigkeit genutzt. Da bei der Erstellung von Dienstleistungen keine materiellen Güter eingesetzt werden, besitzt das Dienstleistungspotenzial immateriellen Charakter.

Andererseits ist das Absatzobjekt eines Dienstleistungsunternehmens nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern gerade auch die Leistungsbereitschaft, eine nachgefragte Dienstleistung



(oftmals unmittelbar) zu erstellen.<sup>39</sup> Doch diese lässt sich lediglich als ein Leistungsversprechen interpretieren, in dem Sinne, dass das Ergebnis nicht garantiert werden kann.<sup>40</sup> Es ist ein Potenzial.

Dienstleistungen stellen somit (lediglich) eine Möglichkeit, ein Potenzial, dar, bestimmte Ziele zu erreichen. Sie induzieren deshalb auch ein hohes (wahrgenommenes) Risiko.<sup>41</sup> Aus beiden Elementen folgt die immaterielle Natur dieses Leistungspotenzials. Damit bleibt in dieser ersten, (bewusst) kurzen Charakterisierung der Potenzialdimension festzuhalten, dass ein wichtiges konstitutives Merkmal von Dienstleistungen deren immaterieller Charakter ist.

Häufig wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur behauptet, dass sich über unterschiedliche Kapitalintensitäten bzw. Arbeitsintensitäten Dienstleistungsunternehmen von anderen Unternehmen abgrenzen lassen. Ein konstitutives Abgrenzungsmerkmal zu Sachgüterproduzenten, wie in der älteren Literatur häufig postuliert, ist eine unterstellte geringere Kapitalintensität bzw. hohe Arbeitsintensität von Dienstleistungsunternehmen allerdings nicht.<sup>42</sup> Stellvertretend sei auf Forschungsaktivitäten, beispielsweise in der Pharma- oder Chemieindustrie verwiesen, welche gerade durch extrem hohe Kapitalintensitäten charakterisiert sind.

#### **2.1.1.3.2.3. Die prozessorientierte Dimension**

Ansatzpunkt der prozessorientierten Dimension ist der (Raum - Zeit bezogene) Vorgang der Dienstleistungserstellung, insbesondere die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Hierbei lassen sich zwei Aspekte unterscheiden:<sup>43</sup> Einerseits wird der Prozesscharakter per se abgebildet,<sup>44</sup> andererseits werden die von außen zugeführten (Produktions-) Faktoren und deren Einbindung, der so genannte „externe Faktor“, analysiert. (Teilweise findet man auch die Begriffe „Objektfaktor“ oder „Fremdfaktor“.)<sup>45</sup>

Die Prozessbetrachtung (per se) betont, dass der (Leistungserstellungs-) Prozess selber eine (wichtige) Nachfragekomponente, im Extremfall das alleinige Nachfrageobjekt, einer Dienstleistung darstellen kann - im Gegensatz zu Sachgütern, bei denen der Produktionsprozess (für

---

<sup>39</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 21 f.

<sup>40</sup> Einen Hinweis für die rechtliche Beurteilung wird im Rahmen der Ergebnisdimension, Kapitel 2.1.1.3.2.4. angeführt.

<sup>41</sup> Vgl. beispielsweise Hilke (1989), S. 11; Forschner (1988), S.39.

<sup>42</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 28 f.; Schwenker (1989), S. 69 f.

<sup>43</sup> Vgl. beispielsweise Bufka (1997), S. 25-27.

<sup>44</sup> Die Dienstleistung wird um den Vorgang selber nachgefragt. Vgl. Berekoven (1974), S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 124 f.

den Nachfrager) i.d.R. keine Rolle spielt. Sachgüter sind dadurch charakterisiert, dass tangible (End-) Produkte für einen (häufig anonymen Massen-) Markt produziert werden, wobei deren Erstellung meist vom Nachfrager isoliert erfolgt. Dienstleistungen können hingegen (beispielsweise Erlebnis-) Prozesse sein. Stellvertretend sei ein Rundflug mit einem Oldtimerflugzeug angeführt: Es findet keine Raumüberwindung statt, lediglich die Art und Weise des Flugs ist relevant; d.h. der Prozess per se ist das Nachfrageobjekt.<sup>46</sup>

Die Einbeziehung eines (von außen zugeführten) „externen Faktors“, d.h. des Nachfragers selber oder eines „Objektes aus seinem Verfügungsbereich“<sup>47</sup>, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als ein zentrales, konstitutives Merkmal von Dienstleistungen angesehen.<sup>48,49</sup> Hierbei besitzt der „externe Faktor“ in den Wirtschaftswissenschaften (allgemein) eine Tradition in dem Sinne, dass der Nachfrager in einem bestimmten Maß (Mit-) Produzent wird.<sup>50,51</sup> Jedoch erweist sich dieses Merkmal als nicht uneindeutig: Auch bei der Produktion von Sachgütern existieren „externe Produktionsfaktoren“ (beigestellte Objektfaktoren) bzw. es werden Produkte be- bzw. verarbeitet, an denen vom Anbieter kein Eigentum erworben wurde. Des Weiteren wird teilweise argumentiert, dass bei der (individuellen) Sachgüterproduktion der Nachfrager einbezogen werden muss, um Informationen zur Verfügung zu stellen. Eine neuere Ansicht vertritt darüber hinaus die Meinung, dass bei einer Dienstleistung keine wesensbestimmende Änderung der Identität des externen Faktors eintritt - ein schon begrifflich unscharfes Unterscheidungsmerkmal.<sup>52</sup>

Aus der Kombination der Existenz (bzw. Einbindung) eines externen Faktors einerseits sowie des Dienstleistungserstellungsprozesses andererseits wird ein weiteres Merkmal von Dienstleistungen abgeleitet: die Notwendigkeit eines synchronen (zeit- und räumlichen) Kontaktes zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager, das so genannte „uno-actu Prinzip“.<sup>53</sup> Allerdings fokussiert eine derartige Abgrenzung meist auf persönliche Interaktionsprozesse: der

---

<sup>46</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 12.

<sup>47</sup> inklusive anderer Personen, sowie Tiere

<sup>48</sup> Vgl. beispielsweise Bufka (1997), S. 26 (und die dort angegebene Literatur).

<sup>49</sup> Die Integration eines externen Faktors bedeutet für das Dienstleistungsmanagement, dass der Dienstleistungsanbieter nicht unabhängig über alle Elemente bei der Dienstleistungserstellung verfügen kann.

<sup>50</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 124 (und die dort angegebene, weiterführende Literatur).

<sup>51</sup> Eine weiterführende Darstellung der Bedeutung des externen Faktors, insbesondere im Rahmen medizinischer, medizinsoziologischer sowie chaostheoretischer Forschung, stellt Stuhlmann vor. Vgl. Stuhlmann (2000), Kapitel 2, S. 14-139.

<sup>52</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 26.

<sup>53</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 22; Maleri (1994), S. 52. Der Begriff selber stammt von Herder-Dorneich/Kötz (1972).

externe Faktor kann jedoch auch ein Objekt aus dem Verfügungsbereich des Dienstleistungsnachfragers sein. Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass moderne Technologien (Trägermedien, Automatisierung, Speicherung etc.) teilweise eine (zeitliche und/oder räumliche) Entkopplung beim Leistungserstellungsprozess ermöglichen. Beispielsweise seien Versand-/Internetkauf, telefonische Beratungen/Wartungen genannt. Zusätzlich würden hierdurch sachbezogene, mechanische und automatisierte Dienstleistungen nicht hinreichend berücksichtigt.<sup>54</sup> Eine derartige Dienstleistungscharakterisierung wäre deshalb nicht umfassend genug.

Des Weiteren wird schon bei der Prozessbetrachtung (per se) argumentiert, dass eine Separation zwischen Leistungserstellungs- und Absatzprozess nicht möglich ist. Diese Sichtweise wird jedoch nicht uneingeschränkt geteilt. Es wird argumentiert, dass, beispielsweise bei der Kreditvergabe, lediglich das „Endergebnis“, der Kredit, nachgefragt wird.<sup>55</sup>

Damit erweist sich das Merkmal „uno-actu Prinzip“ als nicht uneindeutig und bildet somit kein konstitutives Abgrenzungskriterium.

Als Fazit bleibt für diese Dimension damit folgendes festzuhalten: Obwohl die Integration eines „externen Faktors“ kein uneindeutiges Merkmal ist, wird es als konstitutives Merkmal gesehen. Dennoch sollte es kritisch hinterfragt werden.<sup>56</sup>

#### **2.1.1.3.2.4. Die ergebnisorientierte Dimension**

Dienstleistungen lassen sich über das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses abgrenzen. Es wird die Nutzenstiftung der Dienstleistung betont (auch wenn Dienstleistungen lediglich ein Leistungsversprechen sind)<sup>57</sup>. Entweder existiert diese (Nutzenstiftung) als Schaffung, Erhaltung bzw. Wiederherstellung oder der Vernichtung von Merkmalen (bzw. deren Grad) bei Personen oder deren Objekten.<sup>58</sup> Maßgebliche Eigenschaft ist hierbei die Immaterialität bzw. Intangibilität.<sup>59</sup> Allerdings herrscht hierbei kein Konsens darüber, ob dies ein uneindeutiges

---

<sup>54</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 22.

<sup>55</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 25.

<sup>56</sup> Auch aus der prozessbezogenen Betrachtung folgt die Immaterialität als Dienstleistungsmerkmal, da jede Verichtung immaterieller Natur ist. Vgl. beispielsweise Corsten (1997) S. 22.

<sup>57</sup> Obwohl juristische Aspekte hier nicht explizit analysiert werden sollen, erscheint es sinnvoll, zumindest einen Hinweis bezüglich der rechtlichen Bedeutung des Dienstleistungsergebnisses anzuführen: Dienstleistungen sind (im deutschen Recht lediglich) ein „Leistungsversprechen“. Dies bedeutet, dass eine Dienstleistung als geleistet gilt, auch wenn das angestrebte Ergebnis nicht eingetreten ist (im deutschen Rechtsbereich § 611 BGB). Vgl. beispielsweise Maleri (1994), S. 5 f.

<sup>58</sup> Vgl. (vertiefend) Corsten (1997), S. 23-25.

<sup>59</sup> Vgl. beispielsweise Bufka (1997), S. 23 f.; Maleri (1994), S. 2 f.

(Ausschließlichkeits-) Merkmal ist. Nicht alle immateriellen Güter stellen notwendigerweise auch Dienstleistungen dar.<sup>60</sup> Außerdem wird teilweise die Auffassung vertreten, dass einerseits das Ergebnis einer Dienstleistung durchaus ein materielles Ergebnis darstellen kann; es finden materielle Veränderungen an Personen oder deren Objekten statt (z.B. Reparatur). Andererseits werden häufig materielle Trägermedien benötigt (Papier, CD, Disketten etc.); damit manifestiert sich die Dienstleistung auf einem Träger, der für die Verbreitung der Dienstleistung verantwortlich bzw. notwendig ist.<sup>61</sup> Die Nutzung von Trägermedien bedeutet aber nicht, dass Dienstleistungen keinen immateriellen Charakter hätten. Die herrschende Meinung ordnet Dienstleistungen, trotz Trägermedien, einen immateriellen Charakter zu.<sup>62</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt bezüglich des Merkmals der Immaterialität wird aus der Koppelung von Dienst- und Sachleistungen abgeleitet. Es existiert bei einigen Autoren die (Extrem-) Ansicht, dass Dienstleistungen keinen immateriellen Charakter haben, da sie i.d.R. nicht isoliert existieren (können). Allerdings darf eine mangelnde Aufspaltbarkeit nicht dazu führen, dass dieses Merkmal verworfen wird - man muss Dienstleistungen als eigenständiges Wirtschaftsgut akzeptieren.<sup>63</sup>

Damit verliert, zusammenfassend betrachtet, das Merkmal „Immaterialität bzw. Intangibilität“ an exklusiver, generell akzeptierter Trenn- bzw. Unterscheidungskraft, kann aber als ein wesensbestimmendes, konstitutives Merkmal von Dienstleistungen gelten.

#### **2.1.1.3.3. „Nicht-konstitutive“ Merkmale von Dienstleistungen**

In der Literatur werden eine Vielzahl weiterer Abgrenzungskriterien bzw. Merkmale von Dienstleistungen vorgeschlagen.<sup>64</sup> Speziell im Bereich des Dienstleistungsmarketing sowie im angelsächsischen Sprachraum werden (auch „nicht-konstitutive“) Dienstleistungsmerkmale aufgegriffen um als Management- und Beratungsansätze Verwendung zu finden.<sup>65</sup> Oftmals ist der Aussagegehalt und „Wert“ dieser eingeschränkt und sollte kritisch hinterfragt werden.

---

<sup>60</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 48-50.

<sup>61</sup> Dieser Träger kann später Ausgangspunkt für weitere Dienstleistungen sein.

<sup>62</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 27 f.; Maleri (1994), S. 88 f.

<sup>63</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 23 f.

<sup>64</sup> Beispielsweise seien folgende Merkmale aufgeführt: Eingeschränkte Lagerfähigkeit, eingeschränkte Wahrnehmung, eingeschränkte (rechtliche) Schutzmöglichkeit, hohe Variabilität der Leistungsergebnisse, eingeschränkte Standardisierungsmöglichkeiten, Probleme der Kapazitätsauslastung bzw. Nachfrageglättung, Standortgebundenheit der Produktion. Vgl. beispielsweise Bufka (1997), S. 29 f.; Pepels (1995), S. 21-31.

<sup>65</sup> Eine Charakterisierung mit hieraus abgeleiteten Managementimplikationen nimmt beispielsweise Palmer vor: Dienstleistungen werden im Wesentlichen fünf charakteristische Merkmale zugeordnet, welche sie von Sachgütern unterscheiden: Intangibilität bzw. Immaterialität, Untrennbarkeit (Inseparabilität), Variabilität, Vergänglich-

Gleichwohl sind auch diese „nicht-konstitutiven“ Merkmale von Dienstleistungen explizit zu berücksichtigen: Einerseits sind dies Merkmale, welche zuvor als „nicht-konstitutiv“ charakterisiert wurden; stellvertretend seien das „uno-actu Prinzip“ sowie die Separation zwischen Leistungserstellungs- und Absatzprozess angeführt. Andererseits sollten zusätzliche, weitere Merkmale berücksichtigt werden, um Dienstleistungen umfassend und hinreichend zu charakterisieren. Exemplarisch seien folgende angeführt:<sup>66</sup>

- Es existiert eine eingeschränkte Lagerfähigkeit, insbesondere im Sinne einer „Pufferfunktion“ bzw. der „Leerkostenproblematik“ (man denke als Extrembeispiel an die Feuerwehr oder Hilfeinheiten für Naturkatastrophen).
- Die Dienstleistungserstellung ist oft durch eine hohe Variabilität gekennzeichnet, speziell bei der personenbezogenen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager.
- Oftmals existiert lediglich eine eingeschränkte Demonstrationsfähigkeit.

Diese „nicht-konstitutiven Dienstleistungsmerkmale“ beinhalten somit oftmals Folgeprobleme.<sup>67</sup> Sie stellen aber wichtige Merkmale und Managementprobleme von Dienstleistungen dar, welche internationale Markteintrittsstrategien beeinflussen. Eine detaillierte Analyse und Integration dieser Merkmale, für eine Systematisierung und Charakterisierung von Dienstleistungen, ist notwendig und erfolgt in dem dritten Kapitel „Analyse von Dienstleistungen“.

#### **2.1.1.3.4. Fazit: Dienstleistungen**

Fasst man die Ausführungen zum Begriff der Dienstleistung zusammen, muss festgestellt werden, dass eine allgemein akzeptierte Abgrenzung von Dienstleistungen nicht existiert; aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Dienstleistungen und divergierender (Forschungs-) Zielsetzungen vielleicht auch nicht existieren kann. Die Diskussion darüber, was konstitutive Merkmale einer Dienstleistung sind bzw. wie eine Dienstleistung abzugrenzen sei, ist dabei noch lange nicht abgeschlossen. Darüber hinaus erweisen sich (beispielsweise auch die hier vorgestellten) Abgrenzungsversuche bzw. konstitutiven Merkmale mitunter als nicht eindeutig und unscharf.

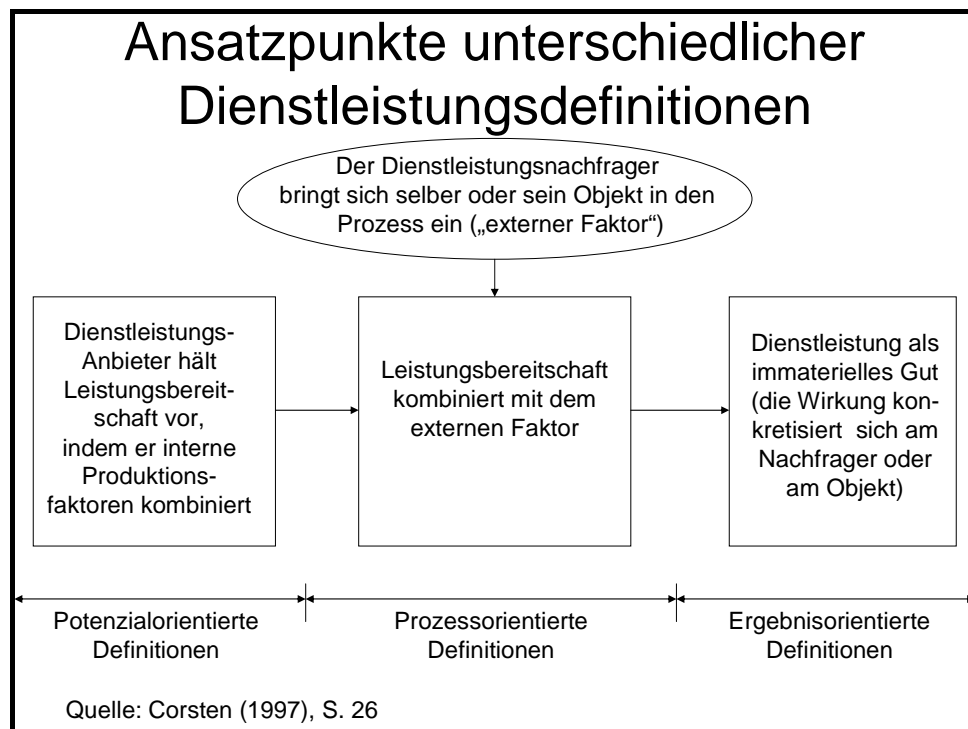
---

keit bzw. „Nicht Lagerfähigkeit“ (perish ability), Unmöglichkeit an einer Dienstleistung Eigentum zu erwerben. Vgl. Palmer (1994), S. 3-7.

<sup>66</sup> Vgl. beispielsweise Lehmann (1993), S. 21-24.

<sup>67</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 29 f.

Hier wird deshalb versucht, mit Hilfe der drei Dimensionen, d.h. den verschiedenen Blickwinkeln und Phasen einer Dienstleistung, eine integrative, umfassende Perspektive einzunehmen. Eine Zuordnung von (konstitutiven) Dienstleistungsmerkmalen zu den einzelnen Dimensionen ist dabei nicht immer überschneidungsfrei möglich.<sup>68</sup> Die nachfolgende Abbildung 2.2. fasst die hier dargestellte, integrative Sichtweise von Dienstleistungen zusammen:



*Abb. 2.2.: Ansatzpunkte unterschiedlicher Dienstleistungsdefinitionen – Basis für eine integrative Sichtweise von Dienstleistungen*

Ergänzend sollte berücksichtigt werden, dass eine einfache, dichotome Unterscheidung in „reine“ Dienstleistungen oder „reine“ Sachgüter, Produkte i.d.R. nicht möglich ist. Aus pragmatischer Sicht erscheint für die Abgrenzung des Begriffs der Dienstleistung, gegenüber Sachgütern, ein Kontinuum mit den Extrema „reine Dienstleistungen“ und „reine Sachgüter“ sinnvoll: In der Realität werden oftmals beide Elemente enthalten sein, so dass man eher von Gütern mit einem unterschiedlich hohen materiellen bzw. immateriellen Anteil sprechen kann. Es findet eine Kombination statt; überwiegt der Anteil der Erstellung einer Dienstleistung wird von „Dienstleistungen“ gesprochen (und umgekehrt).

Ob eine solche Zuordnung (immer) sinnvoll ist, sei dahingestellt. Häufig zeigt sich beispielsweise bei Sachgütern, dass erst die (insbesondere industrielle) Dienstleistung für einen Wett-

<sup>68</sup> Vgl. beispielsweise Corsten (1997), S. 27.

bewerbs- bzw. Differenzierungsvorteil gegenüber der Konkurrenz sorgt.<sup>69</sup> Erst die Kombination aus materiellem Produkt und immaterieller Dienstleistung ergibt ein absatzfähiges Gut. Interessanterweise versuchen umgekehrt viele Dienstleistungsanbieter ihre Dienstleistungen durch materielle Elemente gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. Beispielsweise sei auf die Inneneinrichtung oder die Gebäude (höhe) von Dienstleistungsunternehmen, wie Banken und Versicherungen, verwiesen. Die materiellen Elemente dienen als Indikator immaterieller Dienstleistungen.

Auf einen zusätzlichen, eigenen Definitionsversuch des Dienstleistungsbegriffes soll hier bewusst verzichtet werden. Stattdessen wird ein „Minimalkonsens“ als Ansatz gewählt sowie auf die drei Dimensionen einer Dienstleistung zurückgegriffen. Ausgehend von der Aufgabenstellung der Arbeit erscheint es sinnvoll, einen möglichst weiten Dienstleistungsbegriff zuzulassen, so dass später ein weites Spektrum von Dienstleistungen charakterisiert und analysiert werden kann.

Versucht man nun einen „Minimalkonsens“ aus der Vielzahl der Definitionsversuche zu erreichen, lassen sich die beiden Merkmale „Immaterialität bzw. Intangibilität“, als Merkmal der Substanz der Dienstleistung und „Integration eines externen Faktors“ als produktionsorientiertes Merkmal, und hieraus abgeleitet die Simultaneität von Produktion und Absatz, heranziehen.<sup>70</sup> Dabei ist das Merkmal der Immaterialität nicht ganz unumstritten - eine Diskussion hierüber allerdings wenig zweckdienlich. Das Merkmal der Integration eines externen Faktors hingegen ist allgemein anerkannt.<sup>71</sup> Besondere Bedeutung wird dabei dem (persönlichen) Kontakt (der Interaktion) während der Phase des (unmittelbaren) betrieblichen Leistungserstellungsprozesses zugemessen. Die Integration des externen Faktors kann als ein Kontaktzwang, im Rahmen der „Endkombination“, interpretiert werden. Viele erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen steuern diesen persönlichen Kontakt deshalb besonders sorgfältig.

Als Fazit lässt sich somit folgender Minimalkonsens der Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes festhalten: Obwohl eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs der Dienstleistung nicht existiert, kann man dann von einer Dienstleistung sprechen,

---

<sup>69</sup> Meffert/Bruhn gehen sogar soweit, dass sie behaupten, dass in Zukunft jedes Unternehmen ein Dienstleistungsunternehmen sein wird - durch die richtige Vernetzung mit zusätzlichen wertschöpfenden (value added) Dienstleistungen. Vgl. Meffert/Bruhn (1997), S. 515 f.

<sup>70</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 27-30.

<sup>71</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 27 f.

- wenn immaterielle Leistungskomponenten überwiegen<sup>72</sup>
- und gleichzeitig ein „externer Faktor“ erforderlich ist.<sup>73</sup>

Dieses hier zugrunde gelegte Verständnis der Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern und anderen Leistungen fasst die folgende Abbildung 2.3. zusammen:

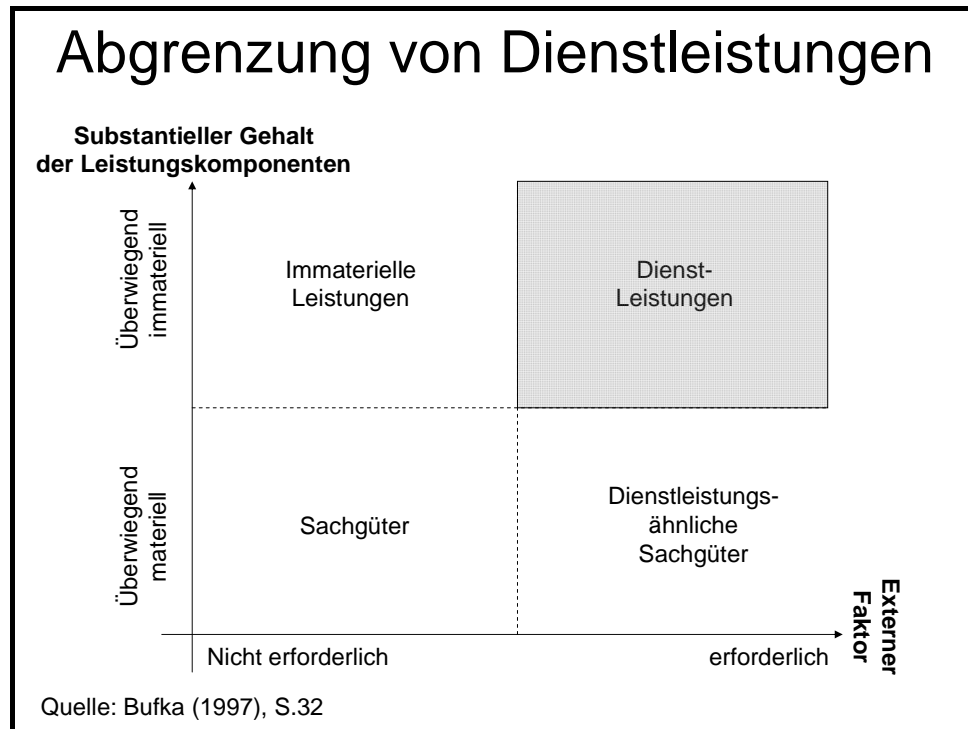


Abb. 2.3.: Abgrenzung des hier verwendeten Dienstleistungsbegriffes

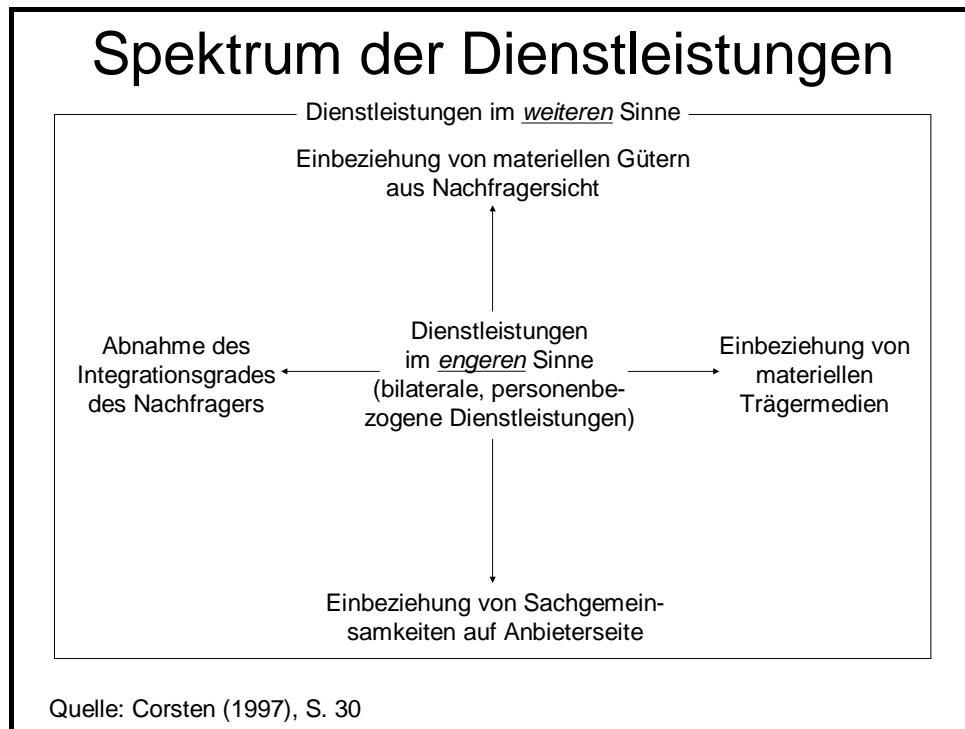
Im engeren Sinne wird oftmals eine bilaterale, personenbezogene Dienstleistung unterstellt, häufig auch als „Kernstück der Dienstleistung“ bezeichnet.<sup>74</sup> Mögliche Erweiterungsoptionen dieses Dienstleistungsbegriffes gibt die folgende Abbildung 2.4. wieder.

<sup>72</sup> Dies bedeutet, dass für das Merkmal der Immaterialität eine (pragmatische) wertanteilmäßige Zuordnung vorgenommen wird: Es überwiegen immaterielle Leistungskomponenten.

<sup>73</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 30 -32.

<sup>74</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 30.





*Abb. 2.4.: Spektrum des Dienstleistungsbegriffes –  
Erweiterungsmöglichkeiten eines engen Dienstleistungsbegriffs*

### 2.1.2. Der Begriff des Dienstleistungsunternehmens

Nachdem der Begriff der Dienstleistung erörtert wurde, soll in diesem Unterkapitel eine Abgrenzung des Untersuchungsobjektes vorgenommen werden. Es gilt zu klären, inwieweit einige Anbieter von Dienstleistungen ausgegrenzt werden sollten. Folgende Aspekte ermöglichen eine Präzisierung des Begriffs „Dienstleistungsunternehmen“:<sup>75</sup>

Der erste Aspekt behandelt die Erstellung der Dienstleistung nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Der Begriff des erwerbswirtschaftlichen Prinzips beruht auf der Unternehmensabgrenzung von Gutenberg, welcher die Gewinnmaximierung unterstellt.<sup>76,7778</sup> Hierdurch werden Institutionen wie beispielsweise Verwaltungen, (Sozial-) Verbände, Stiftungen, Vereine etc., welche andere Unternehmenszielsetzungen verfolgen, separiert. Eine derartige Eingrenzung erweist sich als sinnvoll, da das Interesse dieser Institutionen (an einer Tätigkeit im Ausland) aufgrund der häufig fundamental divergierenden Zielsetzungen (u.U. sogar durch

<sup>75</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 33-38.

<sup>76</sup> Vgl. Gutenberg (1976), 17. Kapitel, S. 464-486.

<sup>77</sup> Vgl. vertiefend zu der Gewinnmaximierungshypothese, aus einer „industrial-organization“ Sichtweise, beispielsweise Tirole (1995), Kapitel 2, S. 81-119.

<sup>78</sup> Vgl. vertiefend zu einer „Theorie der Unternehmung“ Schneider (1995), IV, S. 215-298; Schneider (1997), I, S. 1-70 (in Kombination mit der dort angegebenen Literatur).

die Satzung o.ä. ausgeschlossen), sich einer effizienz- bzw. effektivitätsorientierten Betrachtung oftmals entzieht.

Einen speziellen Aspekt bilden hierbei staatliche Dienstleistungsunternehmen und andere öffentliche Institutionen.<sup>79</sup> Aufgrund des Zielsystems des Staates werden (bewusste) Wettbewerbsverzerrungen legitimiert.<sup>80</sup> Diese können darüber hinaus teilweise auf Ressourcen zurückgreifen, welche privaten Dienstleistungsunternehmen nicht zur Verfügung stehen; stellvertretend seien Beziehungsnetzwerke (z.B. mit Aufsichtsbehörden) und staatliche Garantieleistungen (z.B. Bürgschaften) etc. angeführt.<sup>81</sup>

Im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung lässt sich dieser Aspekt mit Hilfe des Konzeptes einer „wertorientierten Unternehmensführung“ bzw. des „shareholder value“-Ansatzes wesentlich besser und konkreter abbilden.<sup>82</sup>

Ein zweiter Aspekt postuliert, dass nur Dienstleistungen betrachtet werden sollten, welche als „Marktleistungen“ existieren.<sup>83</sup> Dienstleistungen können beispielsweise, obwohl nach erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten erstellt, als innerbetriebliche Dienstleistungen nicht marktorientiert sein.<sup>84</sup> Gerade international operierende Unternehmen nutzen diese „Nicht-Marktleistungen“ häufig, z.B. in der Form der für das Gesamtunternehmen zentralisierten Dienstleistungen wie Werbung etc. oder als bewusste (internationale, steueroptimierte) „Gewinngestaltung“, d.h. einem klassischen Internationalisierungsmotiv.

Derartige interne Dienstleistungen sind (prinzipiell) nicht dem Wettbewerb ausgesetzt. Dies lässt die Annahme zu, dass auch hier Unternehmenszielsetzungen verfolgt werden, welche eine Ausgrenzung sinnvoll erscheinen lassen.

Der dritte Aspekt fordert, dass die fokale Dienstleistung eine Hauptleistung darstellt: Dienstleistungen lassen sich bezüglich ihrer Einordnung in das Absatzprogramm des Unternehmens in Primärdienstleistungen (Hauptleistung) und Sekundärdienstleistungen (Nebenleistung) unterscheiden. Lediglich Primärdienstleistungen, als eigentliche und unabhängige Absatzleis-

---

<sup>79</sup> Vgl. Maleri (1994), S.156 f.

<sup>80</sup> Es werden hierbei beispielsweise positive externe Effekte, nationalstaatliche Interessen oder „sicherheitsrelevante Aspekte“ postuliert. Aber nicht immer erweisen sich derartige Argumente als (ökonomisch) stichhaltig.

<sup>81</sup> Umgekehrt müssen (private) Dienstleistungsunternehmen genau diese, (historischen) staatlich bedingten, internationalen Markteintrittsbarrieren berücksichtigen.

<sup>82</sup> Der „shareholder value“-Ansatz ist, als Element der Leitung und Überwachung eines Unternehmens (corporate governance), in Theorie und Praxis jedoch nicht unumstritten. Allerdings erweist er sich, gerade für die hier verfolgte Problemstellung, als äußerst hilfreich. Vgl. zum Verständnis und der Bedeutung dieses Ansatzes in Theorie und Praxis beispielsweise Ballwieser (2009) (sowie die dort angegebene, weiterführende Literatur).

<sup>83</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 3.

<sup>84</sup> Vgl. beispielsweise Buttler/Stegener (1990), S. 932 f.

tung definierbar, sind auf unmittelbare Gewinnerzielung ausgerichtet; sie sind für den wirtschaftlichen Ablauf und den Charakter des Unternehmens ausschlaggebend. Das Dienstleistungsangebot muss somit Hauptleistungscharakter haben, damit man überhaupt von einem Dienstleistungsunternehmen sprechen kann. Nicht immer ist diese Einordnung leicht, die Übergänge sind teilweise (sachlich und zeitlich) fließend: Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck (mit annähernd homogenen Kerngütern) können Nebenleistungen den Charakter von Hauptleistungen erlangen. Als Beispiel sei die Wartung von Computersystemen genannt; eine unmittelbare Reaktionsfähigkeit des Anbieters bei Problemen sowie die Entwicklung spezifischer Problemlösungen ist häufig ein entscheidendes Nachfragemotiv.<sup>85</sup>

Ausdrücklich sollen deshalb auch jene Dienstleistungsnetzwerke ausgeschlossen werden, welche sich folgendermaßen charakterisieren lassen: unternehmerische Netzwerke rechtlich und formal selbstständiger, jedoch wirtschaftlich interdependenter Unternehmen, welche die Bereitstellung eines Dienstleistungsangebotes, als Leistungsbündel, ermöglichen. Dies bedeutet, dass dieses Dienstleistungsangebot als eine (geschlossene) Einheit (der beteiligten Unternehmen) nachhaltig, zumindest für eine gewisse Dauer, auf dem Markt angeboten wird.<sup>86</sup> In der nachfolgenden Argumentation findet eine konkrete Berücksichtigung dieser Problemstellung unter dem Aspekt von „Produktivdienstleistungen“ statt.

Diese Ausführungen zur Abgrenzung des Begriffs „Dienstleistungsunternehmen“ zeigen ergänzend auf, dass prinzipiell keine Unterschiede zu Sachgüter produzierenden Unternehmen existieren.<sup>87</sup> Die Aufgabe der Argumentation besteht demnach genau darin, Dienstleistungsunternehmen durch die speziellen Merkmale von Dienstleistungen abzubilden.

### **2.1.3. Der Begriff „Gründung einer Tochtergesellschaft“, als eine Form des internationalen Markteintritts, im Rahmen von Internationalisierungsstrategien**

#### **2.1.3.1. Der Begriff der Internationalisierung**

Internationalisierung (allgemein sowie von Unternehmen im speziellen) ist ein Jahrtausende alter Sachverhalt und trat nicht erst in den letzten Jahrzehnten auf.<sup>88,89</sup> Gleichwohl zeigt sich,

---

<sup>85</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 35 f.

<sup>86</sup> Vgl. Stauss/Bruhn (2003), insbesondere S. 5-7; (Einleitungsartikel zu dem Sammelband Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2003) mit der Thematik „Dienstleistungsnetzwerke“) in Kombination mit Ahlert/Blaich (2003), S. 52 f.; sowie Ringlstetter/Bürger (2003), insbesondere S. 126 f.

<sup>87</sup> Vgl. beispielsweise, aus einer systemtheoretischen Sichtweise, Hahn (1996), S. 27.

<sup>88</sup> Vgl. beispielsweise Müller/Kornmeier (2002), Teil A 3., S. 45-58.

dass die weltwirtschaftliche, internationale Integration gerade in den letzten Jahrzehnten rasant gestiegen ist.<sup>90</sup> Stellvertretend sei (an dieser Stelle, eine ausführliche, fokussierte Darstellung erfolgt in Kapitel 2.2.) auf das Verhältnis von Welthandel zu Weltsozialprodukt verwiesen, welches in den letzten Jahrzehnten relativ stark und schnell gestiegen ist. Hierbei fällt auf, dass sich der Welthandel auf einige, wenige Länder konzentriert.<sup>91</sup>

International tätige Unternehmen (in einem engeren Sinne) entstanden jedoch erst zum Ende des 19. Jahrhunderts.<sup>92</sup> In der Literatur wird der Internationalisierungsbegriff (von Unternehmen) meist dahingehend definiert, dass ein Unternehmen dann als international zu charakterisieren ist, wenn Auslandsaktivitäten existieren, d.h. eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit erfolgt.<sup>93</sup> Teilweise wird diese Charakterisierung jedoch eingeschränkt: Pausenberger beispielsweise nimmt lediglich ex- bzw. importierende Unternehmen hiervon aus.<sup>94</sup> Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass lediglich Absatzaktivitäten über Staatsgrenzen hinweg ein Unternehmen nicht als „internationales Unternehmen“ charakterisieren. Oftmals wird deshalb ein „gewisses Mindestmaß“ an internationalen Aktivitäten vorausgesetzt.<sup>95</sup> Werden ausländische Direktinvestitionen vorgenommen und werden in mindestens zwei Staaten Wertschöpfungsaktivitäten durchgeführt, spricht Dunning von multinationalen Unternehmen (MNU) (auch multinational corporation (MNC) oder multinational enterprise (MNE)).<sup>96</sup>

Versucht man „internationale Unternehmen“ zu charakterisieren, sollte man zwei Betrachtungsrichtungen, welche oftmals komplementär sein können, heranziehen; eine quantitative Betrachtung, insbesondere anhand von Verhältniszahlen, sowie eine qualitative Betrachtung, insbesondere in Form von Verhaltensweisen und Strategieorientierungen.<sup>97</sup> Bei einer quantitativen Betrachtung werden Leistungs- und Strukturmerkmale erfasst, beispielsweise der Auslandsumsatz, Auslandsmitarbeiter etc., welche dann zu den Inlandszahlen in Bezug gesetzt werden, um einen (relativen) Eindruck der Internationalität des Unternehmens zu erhalten.

---

<sup>89</sup> Man denke z.B. an die Handelsbeziehungen der Ägypter oder Römer, Handelswege wie die „Seidenstraße“, die Handelsgemeinschaft der Hanse sowie die internationale Unternehmenstätigkeiten der Fugger.

<sup>90</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 7-14.

<sup>91</sup> Hauptsächlich die Industrieländer der „Triaderegionen“ (NAFTA, ASEAN, EU). Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 49-52; in Kombination mit Kapitel 2.2.1.

<sup>92</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 225 f., für ein Grundverständnis des „internationalen Unternehmens“ S. 225-238.

<sup>93</sup> Vgl. beispielsweise Glaum (1996), S. 9-12; Bäuerle (1996), S.7-9.

<sup>94</sup> Vgl. Pausenberger (1982), S. 118.

<sup>95</sup> Vgl. beispielsweise Jahrreiß (1984), S. 29-35.

<sup>96</sup> Vgl. Dunning (1993), S. 3.

<sup>97</sup> Vgl. vertiefend beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 243-310 und die dort angegebene Literatur.

Der Vorteil dieser Betrachtungsweise besteht in deren (häufig) leichten Erfassbarkeit sowie der eindeutigen Aussagefähigkeit.

Jedoch reichen diese Größen nicht immer aus, um die „Internationalität“ des Unternehmens hinreichend zu erfassen. Ergänzende qualitative Aspekte erscheinen sinnvoll, ohne dass dies (notwendigerweise) eine exakte Messbarkeit voraussetzen würde; es ist lediglich eine Erfassung (des Gesamtzusammenhangs) der Internationalisierung notwendig.<sup>98</sup> In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur entstanden deshalb verschiedene Konzepte und verschiedene Kriterien, welche insbesondere drei Variablengruppen beinhalten: die mentale Einstellung des Managements, die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie organisatorische Merkmale.<sup>99</sup>

Stellvertretend für diese qualitative Betrachtungsweise sei zunächst das (weit verbreitete) Konzept von Perlmutter angeführt, die „EPRG Orientierung“.<sup>100</sup> Ein Schema, welches tendenziell die Managementorientierung und Unternehmenskultur (Normen und Werte, Erfahrungen, Gewohnheiten etc.) abbilden kann (insbesondere die Beziehung Mutterunternehmen und Heimatland vs. Tochterunternehmen und Gastland).<sup>101</sup> Hierzu wird das Konstrukt der „internationalen Orientierung“ eingeführt. Dieses beinhaltet relativ schwer erfassbare, qualitative Merkmale, insbesondere die Einstellungen, Erfahrungen, Vorurteile und das Verhalten der Manager. Mit zunehmender Internationalität wird dabei zwischen ethnozentrischer (home country attitude), polyzentrischer (home country orientation) und geozentrischer (world oriented orientation) Orientierung unterschieden; später wurde noch eine regiozentrische Orientierung ergänzt (eine Weiterentwicklung der polyzentrischen Orientierung, welche die zunehmende Regionalisierung berücksichtigt).

Nur scheinbar ähnlich erscheint der Ansatz von Bartlett/Ghoshal,<sup>102</sup> welcher auch eine häufig gebrauchte Begriffsabgrenzung beinhaltet. Hierbei werden dieser Begriffsabgrenzung bestimmte internationale Strategien zugeordnet, welche durch die beiden Dimensionen „globale Integration“ und „lokale Anpassung“ (responsiveness), einer zentralen Problemstellung des

---

<sup>98</sup> Vgl. Bäuerle (1996), S. 7-9.

<sup>99</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 270 f.

<sup>100</sup> Vgl. Perlmutter (1969); Heenan/Perlmutter (1979), S. 17-21.

<sup>101</sup> Für eine kritische Darstellung, insbesondere Diskussion dieses Konzeptes vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 271-281, im Vergleich zu dem nachfolgenden Konzept von Bartlett/Ghoshal S. 291-293.

<sup>102</sup> Sie postulieren das „transnationale Unternehmen“, welches einerseits weltweite Effizienz gewährleisten soll, andererseits und gleichzeitig eine differenzierte Marktbearbeitung nationaler Märkte gewährleisten muss. Zusätzlich wird eine weltweite Lernfähigkeit bzw. Innovationsfähigkeit gefordert. Sie argumentieren, dass diese drei strategischen Erfordernisse, als Merkmale transnationaler Unternehmen, die Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen und komplexen Weltmarkt sichern können. Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), insbesondere S. 29-35, 73-98, sowie zu den Merkmalen Teil II, Kapitel 5-7, S. 101-173.

„Internationalen Managements“, charakterisiert sind. Aufgrund seiner (herausragenden) Bedeutung und weiten Verbreitung sei die dort aufgezeigte Begriffsabgrenzung, vorgestellt:<sup>103,104</sup>

- Ein *globales Unternehmen* verfolgt eine Standardisierung, um eine globale Effizienz zu erzielen.<sup>105</sup>
- *Multinationale Unternehmen* sind durch eine Lokalisierungsstrategie gekennzeichnet, in welcher das Produktangebot länderspezifisch variiert wird.
- Ein *transnationales Unternehmen* versucht, beide Gesichtspunkte zu kombinieren.<sup>106,107,108,109</sup>

Doch werden Begriffsabgrenzungen, wie die hier exemplarisch vorgestellten Ansätze von Perlmutter sowie Bartlett/Ghoshal, auch wenn sie weit verbreitet sind, nicht allgemein akzeptiert bzw. einheitlich verwendet. Zudem findet sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl weiterer, divergierender sowie ergänzender Begriffsabgrenzungen.<sup>110,111</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. als ergänzende Sekundärliteratur beispielsweise Zentes/Morschett/Schramm-Klein (2008), insbesondere Kapitel 1 und 2, S. 195-200. Dieser Beitrag ist insofern hervorzuheben, als im weiteren Verlauf, Kapitel 3-5, S. 200-220, eine Erweiterung auf drei Betrachtungsebenen vorgenommen wird. Es werden Branchen (-kräfte), die strategische Orientierung des multinationalen Unternehmens sowie die Strategie der Auslandseinheit explizit abgebildet. Hierbei konnte durch eine (erstmalige) empirische Überprüfung (anhand von 408 deutschen Unternehmen, fast nur Unternehmenszentralen, mit rund der Hälfte davon Dienstleistungsunternehmen, durch eine Befragung Anfang 2005) folgendes aufgezeigt werden: Der Zusammenhang der verschiedenen Ebenen ist schwächer als (zumeist nur implizit) angenommen. Dies bedeutet, dass bestimmte Branchenkräfte nicht (automatisch) die Strategie des multinationalen Unternehmens determinieren. Gleiches gilt für die Beziehung der Strategie des multinationalen Unternehmens und der Strategie der Auslandseinheit. Hierdurch lassen sich Ansätze des internationalen Managements stützen wie beispielsweise eine kontingenztheoretische Perspektive (für die Ebene der Strategien multinationaler Unternehmen) oder die Bedeutung differenzierter Netzwerke (für die Ebene der ausländischen Einheiten).

<sup>104</sup> Vgl. vertiefend Harzing (2000), Dieser Beitrag ergänzt und testet empirisch die Typologisierung von Bartlett/Ghoshal.

<sup>105</sup> Vgl. insbesondere Levitt (1983) (speziell unter dem Aspekt der Homogenisierung der Märkte) sowie vertiefend Yip (1996), speziell Kapitel 1, S. 15-46.

Einen „innovativen“ Ansatz, welcher geographische Ausdehnung (spread) und kulturelle Verschiedenartigkeit (diversity) abbildet, stellen beispielsweise Fisch/Oesterle (2003) vor. Vgl. Fisch/Oesterle (2003). Stufen der Globalisierung stellt beispielsweise Henzler bzw. McKinsey vor. Vgl. Henzler (1992), S. 85-87.

<sup>106</sup> Vgl. insbesondere Dunning (1993b) (Einführungsartikel der „Theorie transnationaler Unternehmen“: Band 1 der „United Nations Library on Transnational Corporations“, einem 20 Bände umfassenden Werk, welches transnationale Unternehmen, aus verschiedensten Blickwinkeln, analysiert, hauptsächlich aber hierbei zentrale Literatur wiederabdruckt.)

<sup>107</sup> Vgl. insbesondere und ergänzend Lecraw/Morrison (1993). (Einführungsartikel des 4. Bandes, Thema „Transnational Corporations and Business Strategy“, des zuvor angeführten Gesamtwerkes.)

<sup>108</sup> Ähnlich argumentieren Prahalad/Doz (1987), insbesondere Kapitel 2 und 3, S. 12-66.

<sup>109</sup> Eine besonders kritische Auseinandersetzung liefert Wolf (2007), Kapitel 4, S. 96-99 sowie ergänzend Rugman (2005b), Kapitel 10, S. 183-212.

<sup>110</sup> Vgl. beispielsweise Welge/Holtbrügge (2006), S. 138-141; Kutschker/Schmid (2002), S. 293-307.

<sup>111</sup> Exemplarisch sei an dieser Stelle ausdrücklich auf so genannte „Metanationale Unternehmen“ verwiesen. Dieser Ansatz erlangte in den letzten Jahren große Bedeutung, weil eine grundlegende (Neu-) Akzentuierung der Internationalisierungsstrategien von Unternehmen abgebildet wird. Dieser Ansatz wird deshalb in Kapitel 5.2.2.3. detailliert dargestellt werden.

Zusätzlich sollte man auch bedenken, dass viele Ansätze einer Begriffsabgrenzung oftmals recht unscharf sind, d.h. es fehlen hinreichend eindeutige und objektive Abgrenzungskriterien.

Einen komplementären Gesichtspunkt zu der theoretischen Begriffsabgrenzung bildet die empirische Relevanz; diese ist mitunter gering, insbesondere in ihrer relativen Bedeutung zu der wissenschaftlichen Diskussion. Stellvertretend und exemplarisch sei hier auf die geringe Verbreitung international operierender Unternehmen (MNE) verwiesen, welche eine „globale“ Strategie verfolgen, eine besonders häufig diskutierte Form. Rugman/Verbeke zeigen, dass von den 500 größten multinationalen Unternehmen lediglich neun als „global“ charakterisierbar sind, und 320 von 380<sup>112</sup> dieser Unternehmen durchschnittlich rund 80% ihres Umsatzes in ihrer Heimatregion erzielten.<sup>113,114</sup> Deshalb erscheint eine Charakterisierung „regional“ oder „semi-global“<sup>115</sup> als eher gerechtfertigt.<sup>116,117,118</sup> Die Welt ist gerade nicht „flach“ sondern, nach wie vor, durch Unterschiede charakterisiert.<sup>119</sup>

---

<sup>112</sup> Für die übrigen Unternehmen der Grundgesamtheit standen keine hinreichend differenzierten Daten zur Verfügung.

<sup>113</sup> Aufgrund der Größe könnte man gerade von diesen Unternehmen erwarten, dass sie als „global“ charakterisierbar sind. Vgl. einleitend zu „globalen Strategien“ hier speziell Rugman (2001) und Simmonds (2001).

<sup>114</sup> Ergänzend sei auf die Daten der einzelnen Unternehmen verwiesen in Rugman (2005b), Appendix, S. 242-254.

<sup>115</sup> „Regional“ und „semi-global“ kennzeichnen ähnliche, gleichwohl unterschiedliche konzeptionelle Ansätze. „Semi-global“ charakterisiert eine Situation zwischen keiner und totaler Integration von Märkten. Vgl. zu diesem Ansatz Ghemawat (2007), insbesondere Kapitel 1, S. 9-32 (als „Einstieg“) sowie Ghemawat (2003).

<sup>116</sup> Im Rahmen dieser Studie wurden die 500 größten MNE's untersucht, welche rund 90% des Bestandes der weltweiten Direktinvestitionen halten und ca. 50% des Welthandels repräsentieren. Hierbei wurde eine „globale Strategie“ genau dann unterstellt, wenn in jeder „Triade“ Region (ursprünglich: USA, Japan, EU; heute eher: NAFTA, EU, Asien) mindestens 20% und maximal 50% des Unternehmensumsatzes erzielt wurden. So erweist sich beispielsweise Coca-Cola, im Gegensatz zu McDonalds oder Nike, als „global“. Vgl. Rugman/Verbeke (2004), insbesondere S. 5-10; Collinson/Rugman (2008) (mit einer Fokussierung auf japanische Unternehmen) sowie Rugman (2005b), insbesondere Kapitel 1-4, S. 1-78; Rugman (2000). Vgl. zum „Triadenkonzept“ ergänzend die Ursprungsliteratur Ohmae (1985).

<sup>117</sup> Doch dieser (Heimat-) Regionalisierungsbefund wird ebenfalls kritisiert: Einerseits wird argumentiert, dass die originären Ergebnisse sich als nicht immer hinreichend robust erweisen. Andererseits wird darauf verwiesen, dass Längsschnittanalysen zeigen, dass große Unternehmen sehr wohl ihre Auslandsaktivitäten nicht auf die Heimatregion beschränken, sondern zunehmend ausdehnen. Vgl. Osegowitsch/Sammartino (2008) – in Kombination mit Rugman/Verbeke (2008) (Erwiderungskommentar, welcher herausstellt, dass die grundsätzliche Argumentation erhalten bleibt.).

<sup>118</sup> Obwohl die hier nur angedeutete „Regionalisierungsdebatte“ auch für die Analyse internationaler Markteintrittsstrategien interessante Aspekte erwarten lässt, erscheint diese z.Zt. nicht hinreichend fundiert sowie für die hier verfolgte Problemstellung nur eingeschränkt relevant. Gleichwohl sollen zwei Aspekte explizit angeführt werden, welche als „Hinweise“ hierfür zu interpretieren sind:

- Die Regionalisierung lässt sich aus einer „performance“ Sichtweise betrachten, d.h. Vorteile/Leistungen vs. Kosten der Internationalisierung werden analysiert. Vgl. beispielsweise Qian/Li/Li/Qian (2008); Rugman/Verbeke (2005), insbesondere S. 6-14. (Dieser Aspekt wird in allgemeiner Form, nicht regionenspezifisch, thematisiert, beispielsweise im Sinne der Grenzen bzw. „Optimierung“ einer Internationalisierungsstrategie.)
- Es wird argumentiert, dass regionenspezifische Merkmale existieren, welche firmenspezifische Vorteile an die Heimatregion binden, eine Internationalisierung deshalb eingrenzen. Vgl. beispielsweise Collinson/Rugman (2008), insbesondere S. 224-227.

<sup>119</sup> Vgl. im Sinne einer bewussten Gegenüberstellung Friedman (2007) vs. Ghemawat (2007).

Unterstützend sei eine zweite, Dienstleistungen konkretisierende, Studie angeführt: Im Rahmen dieser Studie von 574 US-amerikanischen Dienstleistungsunternehmen mit 2091 Beobachtungen konnte Li zeigen, dass regionale, „Heimat-Triade basierende“ Strategien effektiver waren als globale Strategien.<sup>120</sup> Dies gilt insbesondere für jene Unternehmen, welche durch eine hohe F&E - sowie eine geringe Kapitalintensität charakterisiert waren.<sup>121</sup> Dies lässt sich als Hinweis interpretieren, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale einen „Internationalisierungserfolg“ (mit-) beeinflussen – im Sinne der fokalen Problemstellung.

Auch eine (noch) weitere, auf Dienstleistungsunternehmen fokussierende Konkretisierung anhand der größten Handelsunternehmen sowie Finanzinstitutionen unterstützt diese empirische Betrachtung. Von den 49 Handelsunternehmen (des zuvor angeführten Datensatzes der 500 größten MNE von Rugman) ist lediglich das „Luxusgüter-Handelshaus“ LVMH (Luis Vuitton, Moët, Hennessy) als „global“ charakterisierbar.<sup>122</sup> Obwohl die Finanzinstitutionen<sup>123</sup> durchaus global operieren und global intendierte Strategien verfolgen, lassen sie sich nicht als „tatsächlich global“ charakterisieren.<sup>124,125</sup> Die Tätigkeitsschwerpunkte bleiben (bi-) regional.

Damit lässt sich zunächst zusammenfassend postulieren, dass (Dienstleistungs-) Unternehmen u.U. lediglich „Regionalisierungsstrategien“ berücksichtigen und verfolgen sollten.<sup>126</sup>

Außerdem stellt sich darüber hinaus die viel wichtigere Frage nach hieraus resultierenden Implikationen bzgl. der fokalen Problemstellung: Rugman/Verbeke erklären den empirisch beobachtbaren Sachverhalt der Regionalisierung mit Hilfe eines Transaktionskostenansatzes. Sie postulieren hierbei eine „Theorie regionaler multinationaler Unternehmen“.<sup>127</sup> Dies bedeutet einerseits, dass sie explizit die Unternehmensebene (firm-level) der Internationalisierungsbe-

---

<sup>120</sup> Vgl. Li (2005).

<sup>121</sup> Er stützt damit teilweise auch „Drei Phasen Ansätze“ der internationalen Expansion, welche herausstellen, dass sich Internationalisierungsstrategien als begrenzt erfolgreich erweisen können. Vgl. Kapitel 5.1.

<sup>122</sup> Vgl. Rugman (2005b), Kapitel 5, S. 74-95.

<sup>123</sup> Citi-Group, HSBC, Allianz, Merrill Lynch, Mizuho, UBS, Deutsche Bank, ING-Group, Goldman-Sachs, Fidelity-Investment.

<sup>124</sup> Speziell diese Dienstleistungsbranche besitzt, aufgrund moderner Technologien wie dem Internet, ein besonders großes Globalisierungspotenzial.

<sup>125</sup> Vgl. Grosse (2005); Rugman (2005b), Kapitel 6, S. 96-113.

<sup>126</sup> Vgl. beispielsweise Arregle/Beamish/Hebert (2009). (Eine Studie von 1076 japanischen Unternehmen mit 3466 ausländischen Subeinheiten.)

<sup>127</sup> Vgl. Rugman/Verbeke (2005), S. 6-14 (Gleichzeitig Einführungsartikel der MIR spezial issue 1/2005 „The Limits to Globalization and the Regional Strategies of Multinational Enterprises“.); Rugman (2005b), insbesondere Kapitel 12, S. 224-241.



trachtung betonen, in Abgrenzung zu einer institutionellen, Makroebene (macro-level).<sup>128</sup> Dieser Aspekt ist insofern wichtig, als diese Unternehmensebene die hier betrachtete Argumentationsebene darstellt. Andererseits erscheint es sinnvoll und gerechtfertigt, im Rahmen dieser Arbeit, ganz allgemein den Begriff der „Internationalisierung“ bzw. des „internationalen Unternehmens“ zu gebrauchen – im Sinne eines Oberbegriffs.

Zusammengefasst haben die bisherigen Erörterungen deutlich gezeigt, dass sich der Begriff „Internationalisierung“ in sehr unterschiedlichen Ausprägungsformen darstellt und sich gleichzeitig als ein mehrdimensionales Konstrukt charakterisieren lässt. Für das (hier darzustellende) Verständnis erscheint es deshalb sinnvoll, einen „Bezugsrahmen“ vorzustellen, welcher insbesondere das Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien fördert: Eine Option hierzu kann ein integrativer Ansatz darstellen, welcher, anstatt archetypischen Formen, „Topographien“ nutzt. Diese Topographien können das Ausmaß und den Charakter des internationalen Engagements und damit internationale Markteintritte, (besser) abbilden. Stellvertretend soll deshalb ein integratives Konzept der internationalen Unternehmung vorgestellt werden, welches insbesondere die Elemente des „Internationalisierungsgrades“ und des „Internationalisierungsgebirges“ nutzt – das Konzept von Kutschker.<sup>129</sup>

Da internationale Unternehmen in verschiedenem Ausmaß international tätig sind, kann man von einem „Internationalisierungsgrad“ sprechen. Hierzu wird meist die quantitative Betrachtung vorgenommen. Das Konzept des „Internationalisierungsgebirges“ führt den Begriff der Internationalität bzw. des internationalen Unternehmens auf drei Grunddimensionen zurück, welche in dieser explizit gewählten Kombination als Subsumierung der in der Literatur existierenden, verschiedenen Konzepte interpretiert werden kann:<sup>130</sup>

- Anzahl und geographisch kulturelle Distanz der Länder
- Wertschöpfung in den Ländern
- Integration innerhalb des (Gesamt-) Unternehmens

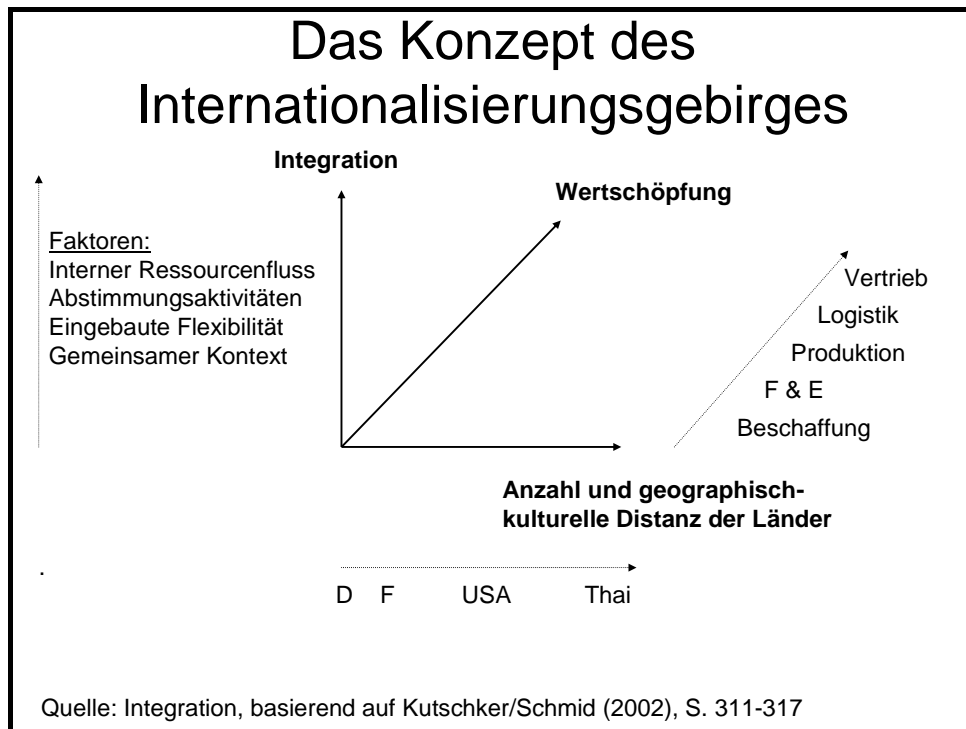
Die nachfolgende Abbildung 2.5. visualisiert die grundsätzliche Konzeption dieses Ansatzes:

---

<sup>128</sup> Vgl. insbesondere Rugman/Verbeke (2007).

<sup>129</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 311-323; Bäuerle (1996), S. 9-19; erstmalig Kutschker (1994), S. 131-141.

<sup>130</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 311-317; Bäuerle (1996) S. 9-17.



*Abb. 2.5.: Das Konzept des Internationalisierungsgebirges von Kutschker*

Die konkrete Ausgestaltung der drei Dimensionen ergibt eine individuelle Topographie der Internationalisierung des fokalen Unternehmens, das „Internationalisierungsgebirge“. Ein Unternehmen ist mit Zunahme der Ausprägung der Dimension(en), d.h. der Zunahme des Volumens des Internationalisierungsgebirges, stärker international ausgerichtet. Die Veränderung der Topographie des Internationalisierungsgebirges zeigt die Dynamik im Zeitablauf an. Die nachfolgende Abbildung 2.6. zeigt somit mögliche Internationalisierungs-Stoßrichtungen auf:

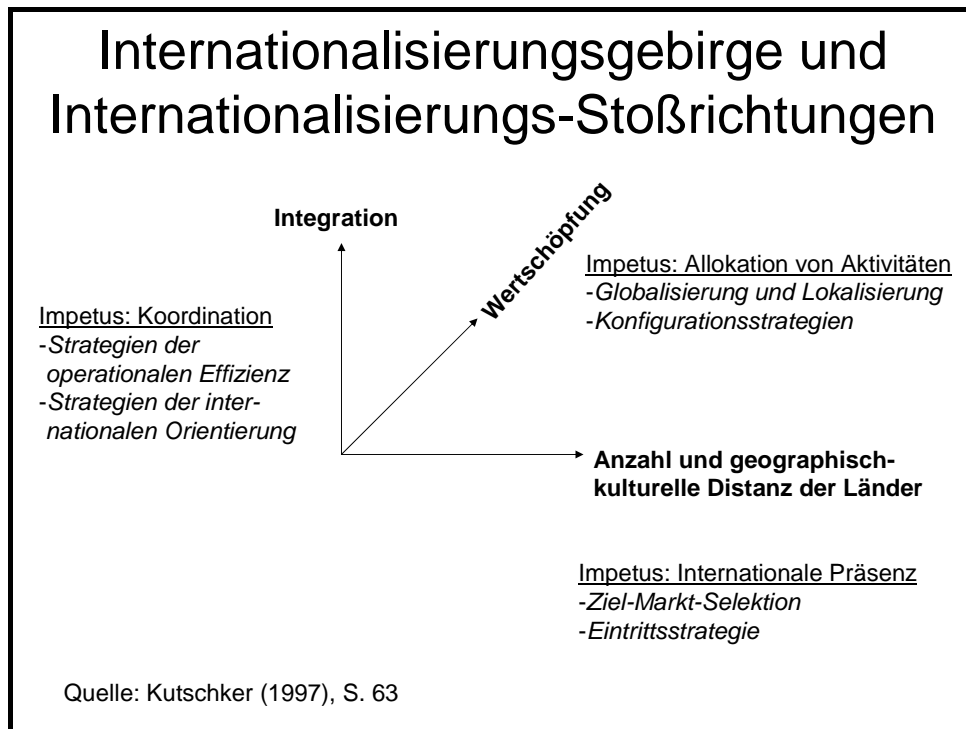


Abb. 2.6.: Strategische Stoßrichtungen der Internationalisierung – anhand des „Internationalisierungsgebirges“

Internationale Markteintrittsstrategien, im Rahmen des Internationalisierungsgebirges, bedeuten zunächst eine Erweiterung der Länder, in welchen Wertschöpfungsaktivitäten stattfinden. Gleichwohl können auch die anderen Dimensionen Aspekte internationaler Markteintrittsstrategien beinhalten: Beispielsweise kann man argumentieren, dass zusätzliche Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland, in welchem das Unternehmen jedoch schon zuvor präsent war, als internationaler Markteintritt interpretierbar sind.

Das Modell des Internationalisierungsgebirges hat vielfache Kritik erfahren;<sup>131</sup> insbesondere wird der (theoretische) Modellcharakter thematisiert. Dies beinhaltet, dass die praktische Anwendbarkeit eingeschränkt ist, was analog aber auch für andere Konzeptionen gilt. Das Modell ist stark vereinfachend. Hier sollen insbesondere zwei Kritikpunkte hervorgehoben werden: Es werden weder verschiedene Internationalisierungsformen abgebildet, noch wird das Verhältnis bzw. eine Gewichtung der einzelnen Dimensionen nicht vorgenommen. Insbesondere bleibt unberücksichtigt, dass die einzelnen Dimensionen in einer zeitlichen Kausalbeziehung stehen. Beispielsweise bedürfen eine Erweiterung der Wertschöpfung und eine verstärkte Integration eines gewissen internationalen Engagements.

<sup>131</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S.318-323; Bäuerle (1996) S. 17-19.

Trotzdem gelingt es mit Hilfe dieses Modells gut, die Internationalisierung eines Unternehmens, auf einer theoretisch konzeptionellen Ebene, abzubilden. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll den Begriff der Internationalisierung, im Sinne einer Veränderung (oder einer intendierten Veränderung)<sup>132</sup> der Topographie des Internationalisierungsgebirges, abzugrenzen. Insbesondere die dynamische Betrachtung kann hierbei Internationalisierungsstrategien gut darstellen – jedoch gerade nicht unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien!

### **2.1.3.2. Der internationale Markteintritt im Rahmen von Internationalisierungsstrategien**

#### **2.1.3.2.1. Die Internationalisierung als Strategie**

##### **2.1.3.2.1.1. Das Verständnis von Strategien**

Der Ausgangspunkt strategischer Überlegungen ist die Existenz genereller Unternehmenszielsetzungen, Ansichten und Einstellungen sowie Wert- und Normorientierungen - ein Aspekt, welcher im Rahmen der späteren Argumentation eine wichtige Rolle spielen wird. Exemplarisch und stellvertretend sei hier auf das St. Gallener Managementkonzept, das so genannte „Integrierte Management“, verwiesen: Basis bilden zwei aufeinander aufbauende Komponenten.<sup>133</sup>

- Die Managementphilosophie.
- Das normative Management.

Die Managementphilosophie erweist sich als eine Metaintegration des fokalen Unternehmens, welche die paradigmatisch geprägte Einstellung des Unternehmens gegenüber dessen Umfeld repräsentiert. Insbesondere wird hierbei eine Verhaltensfundierung erzielt, obwohl diese Managementphilosophie häufig nicht explizit kommuniziert wird.<sup>134</sup>

Das normative Management beinhaltet die generellen Ziele des fokalen Unternehmens, deren Werte und Normen sowie Prinzipien und „Spielregeln“.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Hier wird postuliert, dass eine intendierte Veränderung des Internationalisierungsgebirges (speziell bei der Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft) zunächst eine qualitative Veränderung induziert, beispielsweise in Form von Verhaltensweisen oder der Strategieorientierung, welche dann in einer tatsächlich beobachtbaren, quantitativ erfassbaren Topographieveränderung resultiert.

<sup>133</sup> Vgl. Bleicher (1992), insbesondere Kapitel 2, S. 55-81.

<sup>134</sup> Vgl. Bleicher (1992), S. 58-68.

<sup>135</sup> Vgl. Bleicher (1992), Kapitel 3, S. 82-198; als ersten Überblick S. 69 f.

Strategisches Management hingegen beinhaltet die Entwicklung, die Sicherung und die Nutzung von Erfolgspotenzialen, auf der Basis von Ressourcen.<sup>136</sup> Damit erweisen sich normatives und strategisches Management, im Gegensatz zur operativen Durchsetzung, als konzeptionelle Gestaltung des Unternehmens(tätigkeits)rahmens. Es findet eher eine Gestaltungsfunktion statt.<sup>137</sup> Wichtig ist hierbei die (praktische) enge Koppelung beider Dimensionen.<sup>138</sup>

Ohne eine vertiefende Diskussion und Analyse des Strategiebegriffs sollen hier lediglich zentrale Gesichtspunkte, auf die Problemstellung fokussiert, herausgegriffen werden:<sup>139</sup>

- Strategien können sowohl als „Handlungsorientierungen“ als auch als reale, (ex post) beobachtbare Verhaltensweisen charakterisiert werden.
- Strategien lassen sich unterschiedlich „weit“ abgrenzen.

„Handlungsorientierungen“ lassen sich als Intentionen charakterisieren, welche zukünftiges Handeln steuern (sollen). Häufig lässt sich diese Sichtweise im Sinne einer Planung interpretieren. Insbesondere die Mintzberg Schule kritisiert, dass Strategien (nur) das Ergebnis formaler, rationaler Planung sein sollen:<sup>140</sup> Auf der Basis von Fallstudien werden zunächst fünf Strategieverständnisse herausgearbeitet, welche dann zu einem empirisch beobachteten Grundmuster von Strategietypen verdichtet werden. Mintzberg unterscheidet die in der nachfolgenden Abbildung 2.7. dargestellten Strategien:

- Intendierte Strategien, im Sinne einer zukünftigen Absicht.
- Durchdachte (deliberate) Strategien, d.h. die bewusste Realisierung einer intendierten Strategie.
- „Nicht-realisierte“, jedoch zuvor intendierte, Strategien.
- „Auftauchende“ (emergente), jedoch zuvor nicht intendierte, Strategien.
- Realisierte Strategien, als ex-post Betrachtung.

---

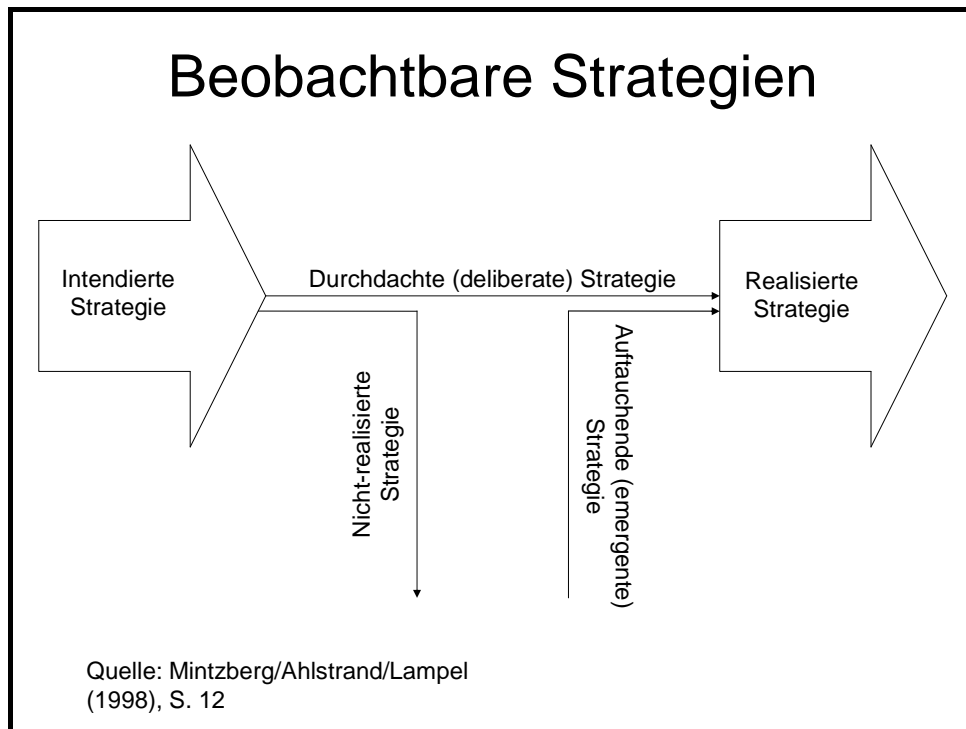
<sup>136</sup> Vgl. Bleicher (1992), S. 70 f.

<sup>137</sup> Vgl. Bleicher (1992), S. 68.

<sup>138</sup> Vgl. Bleicher (1992), S. 196-198.

<sup>139</sup> Vgl. zu Begriff und Arten von Unternehmensstrategien beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), Kapitel 2.1.1., S 106-144, hier insbesondere S. 106-110.

<sup>140</sup> Vgl. beispielsweise Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998), insbesondere S.9-18.



*Abb. 2.7.: Strategieverständnis nach Mintzberg*

Entscheidend ist, dass Mintzberg (realisierte) Strategien im Sinne von Mustern auffasst, welche, ex post, auf Entscheidungen und Handlungen beruhen:<sup>141</sup> intendierte Strategien können realisiert werden müssen aber nicht realisiert werden. Realisierte Strategien können hingegen, nicht intendiert (emergent), „auftauchen“. Dies bedeutet, dass Strategien nicht notwendigerweise intendiert, insbesondere formal geplant sein müssen. Sie können auch einen subjektiven, nicht notwendigerweise rationalen, sowie u.U. zunächst unspezifizierten, qualitativen Charakter besitzen.

Im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung erscheint diese Unterscheidung nicht unwichtig: Ungeplante, emergente Strategien dürften für die internationale Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland“ eine eher geringe Relevanz besitzen. Stattdessen erscheint diese internationale Markteintrittsstrategie eher als geplant und „durchdacht“ charakterisierbar, d.h. eine tendenziell eher rationale Entscheidung.

Da in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur kein einheitliches Verständnis des Strategiebegriffes herrscht,<sup>142</sup> erscheint es sinnvoll auch die „Weite“ des Strategieverständnisses im

<sup>141</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 109.

<sup>142</sup> Dies ist einerseits dadurch bedingt, dass es sich um eine relativ junge Forschungsrichtung handelt, andererseits aufgrund der Komplexität (beispielsweise verschiedener Funktionen, Ebenen und Personengruppen) strategischer Fragestellungen. Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 12 f.

Wesentlichen herauszustellen. Hier wird ein enges Strategieverständnis zugrunde gelegt, welches drei wesentliche Elemente beinhaltet:<sup>143</sup>

- Strategien lassen sich als Maßnahmen bzw. Aktivitäten auffassen (Aktivitätsstruktur).
- Strategien besitzen einen instrumentalen Charakter zur Erreichung der Unternehmensziele.
- Strategien sind als globale Aktivitätsstrukturen charakterisierbar, d.h. sie müssen einerseits für die Implementierung konkretisiert werden, andererseits unterscheiden sie sich, als Strukturen, von Einzelaktivitäten bzw. isolierten Einzelmaßnahmen.

Auf die fokale Problemstellung bezogen bedeutet dies folgendes: Eine wichtige Strategie des Unternehmens bildet die Internationalisierung. Sie stellt sich als eine (mögliche Teil-) Maßnahme zur Erreichung der Unternehmensziele dar. Die Gründung einer Tochtergesellschaft, als eine potenzielle Form des internationalen Markteintritts, stellt eine mögliche (Teil-) Konkretisierung und Einzelmaßnahme einer Internationalisierungsstrategie, im Sinne einer umfassenden Struktur von Maßnahmen, dar. Im Folgenden gilt es dieses grob skizzierte Verständnis zu vertiefen.

#### **2.1.3.2.1.2. Charakterisierung von Internationalisierungsstrategien**

Eine Möglichkeit, Strategien zu charakterisieren, bildet deren Entwicklungsrichtung. Insbesondere Wachstumsstrategien stehen da im Mittelpunkt der Betrachtung,<sup>144</sup> da hierbei der unmittelbare und instrumentelle Charakter, bezüglich allgemeiner Unternehmensziele, offensichtlich ist. Definiert (und konkretisiert) man das Ziel eines Unternehmens beispielsweise in der langfristigen Steigerung des Wertes, kann dieser hauptsächlich mittels nachhaltigen Umsatzwachstums erfolgen.<sup>145</sup> Eine Internationalisierungsstrategie stellt hierbei eine potenzielle Strategie dar, um zusätzlichen Unternehmenswert (EVA) zu generieren.

Mit Hilfe der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff lässt sich argumentieren, dass Wachstumsstrategien bzw. Wachstumsoptionen insbesondere „neue Märkte“ darstellen, d.h. die „Marktentwicklung“ oder die „Diversifikation“.<sup>146</sup> Dies bedeutet, dass existierende oder neue Güter auf neuen Märkten angeboten werden, als Primärstrategie. Für derartige Diversifikati-

---

<sup>143</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2004), S. 110.

<sup>144</sup> Vgl. Bea/Haas (1995), S. 153-162.

<sup>145</sup> Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 832 f.

<sup>146</sup> Vgl. Ansoff (1987), insbesondere Kapitel 6, 7, 9, S. 100-127, 142-153.

ons- und Marktentwicklungsstrategien bieten insbesondere neue, internationale Märkte eine Option, als Sekundärstrategie.<sup>147</sup> Die folgende Abbildung 2.8. fasst diese Charakterisierung zusammen:



Abb. 2.8.: Internationalisierung als Option einer Wachstumsstrategie

Ein zusätzlicher, ergänzender Gesichtspunkt soll hier nachdrücklich angeführt werden: Unter Stabilitätsgesichtspunkten argumentiert McKinsey, dass Wachstum sich als ein zentrales Element der Stabilität von Systemen erweist (und ein „nobles Ziel“ ist), welches einerseits der Gemeinschaft und den Aktionären Wohlstand und Reichtum verschafft, andererseits den Mitarbeitern Sinn und Zweck vermitteln kann, somit deren Motivation (mit-) begründet.<sup>148</sup>

Die geografische Expansion von Unternehmen bildet hierbei eine potenzielle Option: Gerade in dynamischen (Wachstums-) Märkten bedeutet eine Stagnation einen relativen Verlust der Wettbewerbsposition. Ausgehend von der These, dass Manager durch Zwänge Wachstumschancen einschränken,<sup>149</sup> werden von McKinsey „sieben Grade der Freiheit für Unternehmenswachstum“ vorgestellt, unter anderem auch „neue Geographien“.<sup>150</sup> Internationale

<sup>147</sup> Vgl. Bea/Haas (1995), S. 156-159.

<sup>148</sup> Wachstum stellt sich als „Alchimie“ dar, welche das Alltägliche in das Erhabene transformiert. Vgl. Baghai/Coley/White (1999), S. XXI und 174.

<sup>149</sup> Sie berufen sich hierbei explizit auf Hamel/Prahalad (1994), Kapitel 3, S. 49-71.

<sup>150</sup> Vgl. Baghai/Coley/White (1999), insbesondere Kapitel 4, S. 57-77.



Markteintrittsstrategien bilden somit Optionen für Unternehmenswachstum, welche Wettbewerbspositionen sichern und damit die Stabilität des Unternehmens unterstützen können.

Um nachhaltiges Unternehmenswachstum zu erzielen postuliert der Ansatz von McKinsey ein schrittweises Vorgehen (wie das stufenweise Erklimmen einer Treppe), im Sinne eines pfadabhängigen Aufbaus von Fähigkeiten bzw. „Kernkompetenzen“.<sup>151</sup>

So kann es dann, fokussiert auf die hier verfolgte Problemstellung, nicht verwundern, dass externe Wachstumsstrategien (von Managern, ex post) oftmals als nicht erfolgreich charakterisiert werden. Synergien werden häufig überschätzt und Dissynergien, insbesondere der Integration, unterschätzt. Dies kann die Schlussfolgerung zulassen, dass einem externen Unternehmenswachstum eine zu hohe Bedeutung zugemessen wird.<sup>152</sup>

Auch wenn Internationalisierungsstrategien oftmals als intendierte Wachstumsstrategien charakterisiert werden können, folgen diese nicht notwendigerweise daraus. Neben dem Aspekt, dass Internationalisierungsstrategien auch einen emergenten Charakter besitzen können, sollte man vor allem die „Grenzen des Wachstums“ bedenken.<sup>153</sup> Aus einer systemorientierten Perspektive gilt es zu beachten, dass eine Internationalisierung die Komplexität des Systems „Unternehmung“ stark steigern kann. Es werden sowohl (existierende) Unternehmensgrenzen als auch, z.T. unbekannte, Landes- und Kulturgrenzen überschritten. Internationales Unternehmenswachstum kann sich deshalb als suboptimale Strategie erweisen.<sup>154</sup>

Es zeigt sich jedoch aus einer strategischen Perspektive, dass Wachstum nur dann erfolgreich sein kann, wenn (exogen vorgegebene, externe) Marktchancen und (interne) Fähigkeiten bzw. Ressourcen des Unternehmens miteinander korrespondieren. So können Internationalisierungsstrategien auch Marktrisiken und mangelnde bzw. nicht ausreichende Fähigkeiten reflektieren und sich in Form von Defensivstrategien darstellen. Beispielsweise sei die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland (offshoring), z.T. an andere Unternehmen

---

<sup>151</sup> Vgl. Baghai/Coley/White (1999), insbesondere Kapitel 5 und 6, S. 81-118; sowie Prahalad/Hamel (1990) als originäre Literatur zum Begriff der „Kernkompetenzen“.

<sup>152</sup> Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 833-835.

<sup>153</sup> In Anspielung auf die „Grenzen des Wachstums“ des „Club of Rome“. Vgl. Meadows (1972) sowie den Folgebericht Meadows/Meadows/Randers (1992). - Hier wurde schon im Zusammenhang von Regionalisierungsstrategien angedeutet, dass Wachstums- und Internationalisierungsstrategien begrenzt sind.

<sup>154</sup> Man denke beispielsweise an den erfolglosen Versuch von Wal-Mart, dem weltweit führenden Handelskonzern, Deutschland/Europa zu erobern. Interessanterweise sind die (umgekehrten) Expansionspläne der Albrecht Brüder im amerikanischen Heimatmarkt von Wal-Mart sehr erfolgreich. Warum? Lässt sich das „einfache“ ALDI Geschäftsmodell leichter, im Sinne von weniger Komplexität (damit Kosten) steigernd, international übertragen und replizieren? Ist das ALDI Geschäftsmodell „universeller“ anwendbar, d.h. weniger kulturspezifisch?

(outsourcing), speziell aufgrund von Faktorpreisunterschieden, oder die Generierung (notwendiger) komplementärer Fähigkeiten angeführt (global sourcing etc.).<sup>155,156</sup>

Gleichwohl lassen sich Internationalisierungsstrategien häufig als (intendierte) potenzielle Wachstumsstrategien von Unternehmen charakterisieren, welche in den vergangenen Jahren (Jahrzehnten) an Bedeutung gewonnen haben und zunehmend als „strategischer Imperativ“ gesehen werden. Hierbei wird eine Internationalisierung eher als Chance wahrgenommen. Internationalisierungsstrategien erweisen sich dabei oftmals weniger als Ergebnis/Instrument von Wachstumsstrategien, sondern vielmehr als deren Startpunkt.

Ausgangspunkt internationaler Markteintritte, speziell für Dienstleistungsunternehmen, bilden oftmals Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen. Doch diese lassen sich auch als Gefährdungspotenzial, Risiko charakterisieren;<sup>157</sup> hieraus folgen dann jedoch tendenziell eher „Defensivstrategien“. Dies zeigt die Janusköpfigkeit von Internationalisierungsstrategien.

Sinnvoll erscheint deshalb eine integrative Charakterisierung von Internationalisierungsstrategien. Dies bedeutet, dass ein umfassenderes Strategieverständnis zugrunde gelegt wird: Der (Instrumental-) Charakter von Internationalisierungsstrategien lässt sich (allgemein) als Übertragung, Sicherung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen interpretieren.

Beispielhaft sei deshalb hier, als „erster Einstieg“, die Argumentation von Ghoshal angeführt:<sup>158</sup> Für die Übertragung, Sicherung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen, aufgrund internationaler Unternehmenstätigkeit, wird eine 9-Felder Matrix entwickelt. Hierzu

---

<sup>155</sup> Gerade „offshoring“ kann sich als notwendige Bedingung für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen erweisen: Internationaler Wettbewerbsdruck zwingt zu einer Reallokation von Ressourcen und Wertschöpfungsprozessen – im internationalen Kontext. Dieser Prozess kann aber nicht nur die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern, insbesondere heimische Arbeitsplätze; u.U. induziert er sogar internationale Wettbewerbsvorteile, welche dann die Basis für internationale Wachstumsstrategien bilden. Vgl. Coucke/Sleuwaegen (2008).

<sup>156</sup> Speziell „kleine und mittlere Unternehmen“ können durch offshore outsourcing Maßnahmen oftmals ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern und verbessern. Diese Maßnahmen reduzieren einerseits Kosten, andererseits erlauben sie eine Konzentration auf „Kernkompetenzen“. Vgl. Di Gregorio/Musteen/Thomas (2009) – fokussiert auf administrative und technische Dienstleistungen.

<sup>157</sup> Eine interessante Studie der Wirkung der Liberalisierung, hier beispielhaft angeführt, bieten Baggs/Brander, aufgrund einer sehr breiten Datenbasis, welche fast die gesamte kanadische Privatwirtschaft abbildet. Deren Aussagen sind jedoch, aufgrund von Datentransformationsproblemen, weitestgehend auf Sachgüter produzierende Unternehmen beschränkt. Gleichwohl erscheint eine, zumindest teilweise, Übertragbarkeit auch auf Dienstleistungen prinzipiell gerechtfertigt: Sie untersuchten die Liberalisierungswirkung zwischen Kanada und den USA zwischen 1984-1997 und kamen zu dem, auf die hier verfolgte Problemstellung fokussiertem, Ergebnis, dass eine Senkung kanadischer Zölle den Profit kanadischer Firmen, speziell jener, welche im Wettbewerb mit Importen stehen, ebenfalls senkt; eine Senkung amerikanischer Zölle, speziell für Firmen, welche in die USA exportieren, den Profit steigert. Dies bedeutet, dass die Liberalisierung und Internationalisierung Wettbewerbswirkungen auf heimische Unternehmen induziert. Es existiert sowohl die Chance einer wertsteigernden Internationalisierung als auch das Risiko des Verlustes Renten zu realisieren. Vgl. Baggs/Brander (2006).

<sup>158</sup> Vgl. Ghoshal (1987).

werden drei Wettbewerbsvorteilsbasen (nationale Unterschiede, Skalenvorteile, Synergieeffekte) mit drei Unternehmenszielen (Generierung von Innovationen, Reduktion von Risiko, operative Effizienz) kombiniert. Die nachfolgende Abbildung 2.9. visualisiert diesen Ansatz:

| Wettbewerbsvorteile aufgrund internationaler Unternehmenstätigkeit |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Strat. Ziel  | Basis der Wettbewerbsvorteile  |   |   |
|  | Nationale Unterschiede   | Skalenvorteile  | Synergieeffekte   |
| Operative Effizienz  | Unterschiede der Faktorkosten, Löhne, Kapitalkosten                              | Nutzung und Erweiterung potentieller Skalenvorteile jeder (Teil-) Aktivität       | Kosten- und Investitions-Synergien zwischen Produkten, Märkten, Aktivitäten |
| Risiko Management  | Management verschiedener Risiken bei (Markt-) Veränderungen verschiedener Länder | Balance zwischen Skalenvorteilen und strategischer und operationaler Flexibilität | Portfolio Diversifikation von Risiken, Generierung zusätzlicher Optionen    |
| Innovationen Lernen  | Lernen aufgrund verschiedener (sozialer) Systeme                                 | Nutzung von Erfahrungen, Kostenreduktion und Innovationen                         | Gemeinsames Lernen bei verschiedenen Produkten, Märkten, Aktivitäten        |

Quelle: Ghoshal (1987), S. 428 (leicht verkürzt und vereinfacht)

Abb. 2.9.: Instrumentalcharakter von Internationalisierungsstrategien: Wettbewerbsvorteile aufgrund internationaler Unternehmenstätigkeit

Dieser stellvertretend dargestellte (noch relativ überschaubare) Ansatz kann auch die Komplexität von Zielen und Strategien der Internationalisierung von Unternehmen verdeutlichen. In Kombination mit dem diffizilen Untersuchungsobjekt „Dienstleistungsunternehmen“ wird sich deshalb zeigen, dass die hier verfolgte Problemstellung keine „einfache“ Argumentation beinhalten kann.

#### 2.1.3.2.1.3. Der internationale Markteintritt als eine zentrale Stoßrichtung einer Internationalisierungsstrategie

Betrachtet man verschiedene Elemente von Internationalisierungsstrategien lassen dabei sich (beispielsweise) die, in der folgenden Abbildung 2.10. dargestellten, interdependenten Ele-

mente unterscheiden (welche auf unterschiedlichen Ebenen verankert sein können).<sup>159</sup> Man kann sie als verschiedene Stoßrichtungen von Internationalisierungsstrategien auffassen:

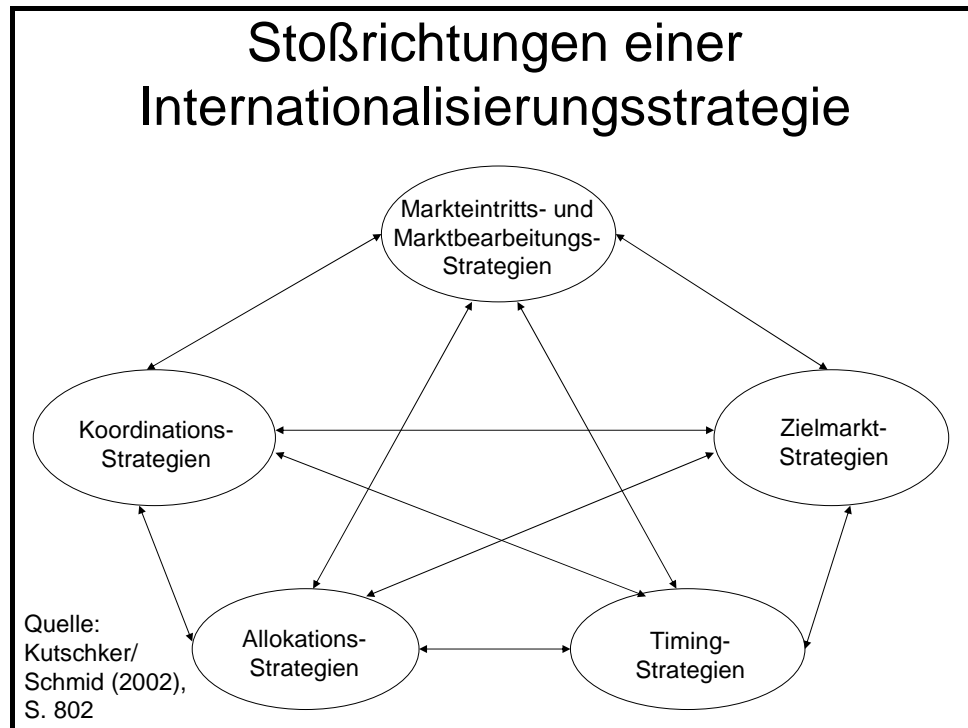


Abb. 2.10.: Stoßrichtungen einer Internationalisierungsstrategie

Dieser Überblick der Stoßrichtungen einer Internationalisierungsstrategie zeigt, dass internationale Markteintrittsstrategien einen (wichtigen) Bestandteil der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens darstellen. Gleichzeitig muss man die Interdependenzen zu den übrigen Stoßrichtungen auf jeden Fall berücksichtigen. Dies bedeutet, dass diese Stoßrichtungen als holistisches System wirksam sind.<sup>160</sup>

Im Rahmen der Argumentation werden deshalb immer wieder diese Interdependenzen offensichtlich; d.h. die (übrigen) Stoßrichtungen induzieren (teilweise) bestimmte internationale Markteintrittsformen.<sup>161</sup> Exemplarisch seien drei Aspekte stellvertretend angeführt:

<sup>159</sup> Vgl. Schmid (2007), Kapitel 4, S. 13-25; Kutschker/Schmid (2002), S. 801-804.

<sup>160</sup> Wichtig erscheint bei der Betrachtung von internationalen Markteintrittsstrategien von Unternehmen dabei insbesondere auch, dass diese variierbar und kombinierbar sind – gerade bei der Betrachtung (innerhalb) desselben Unternehmens. Dies bedeutet insbesondere, dass beispielsweise

- verschiedene (Ziel-) Länder unterschiedliche Markteintrittsformen bedeuten,
- verschiedene Wertschöpfungsaktivitäten unterschiedliche Markteintrittsformen bedingen

(bei ansonsten jeweils identischen Elementen einer Internationalisierungsstrategie). Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 903-905.

<sup>161</sup> Gleichwohl werden diese (natürlich) nicht immer ausdrücklich thematisiert.

- Zielmarktstrategien werden hier, als Datum, vorgegeben: Die fokale Problemstellung besteht in der Analyse der Form des internationalen Markteintritts, bei vorgegebenem Zielmarkt. Gleichwohl beeinflusst dieser, beispielsweise aufgrund der Notwendigkeit der lokalen Anpassung, die Form des internationalen Markteintritts: Ist die Anpassungsnotwendigkeit groß und verfügt ein fokales Unternehmen nur über geringe Marktkenntnisse, wird eine Kooperationsform des internationalen Markteintritts wahrscheinlicher. Im Extremfall determiniert der Zielmarkt aber auch die Markteintrittsform, insbesondere bei politisch motivierten Vorgaben (beispielsweise Zwang zu Kooperationen mit lokalen Unternehmen).
- Der Einfluss der Allokationsstrategie:<sup>162</sup> Wenn „economies of scale“ und „economies of scope“ eine große Bedeutung besitzen, im Sinne einer „kritische Masse“, bedingt dies häufig Kooperationsformen des internationalen Markteintritts. Beispielsweise sei die Substitution menschlicher Arbeit durch Maschinen, Software etc. oder der Zugang zu, insbesondere komplementären Ressourcen angeführt. Das zentrale Argument hierbei ist eine schnelle Verfügbarkeit dieser, beispielsweise bei einer pfadabhängigen Marktpositionierung.
- Die Beziehung zu Koordinationsstrategien:<sup>163</sup> Eine internationale Markteintrittsform lässt sich auch im Sinne einer Vorkoordination interpretieren. Wird eine Tochtergesellschaft gegründet, lassen sich beispielsweise Entscheidungen zentral „anordnen“. Es entfällt die Notwendigkeit einer Koordination mit Kooperationspartnern.

#### **2.1.3.2.2. Der internationale Markteintritt im Rahmen von Internationalisierungsprozessen**

##### **2.1.3.2.2.1. Der Internationalisierungsprozess**

Obwohl ein internationaler Markteintritt einen eng umrissenen Zeitraum darstellt, ist die Berücksichtigung der Zeit, d.h. ein dynamisches (Prozess- und/oder Phasen-) Verständnis für die Argumentation, notwendig.<sup>164,165,166,167</sup> Hierbei hängt die Dynamik eng mit der Komplexität

---

<sup>162</sup> Vgl. vertiefend Kutschker/Schmid (2002), S. 962-978.

<sup>163</sup> Vgl. vertiefend Kutschker/Schmid (2002), S. 979-989.

<sup>164</sup> Vgl. vertiefend Swoboda (2002), insbesondere Teil II 3., S. 33-148 (ausgewählte Ansätze). (Ergänzend sei auf die dortige empirische Analyse sowie den hieraus resultierenden Verwendungszusammenhang, in Kapitel III und IV, verwiesen: Hierbei wird explizit auf die Bedeutung der Dynamik der Internationalisierung verwiesen sowie deren explizite Berücksichtigung im Management: Dabei ist einerseits eine ganzheitliche Betrachtung notwendig. Andererseits bedarf es unternehmensindividueller Internationalisierungsprozesse.)

<sup>165</sup> Bäuerle spricht in diesem Zusammenhang von einer Dimension, welche die drei Dimensionen des Raums ergänzt. Vgl. Bäuerle (1996), S. 19-38.

zusammen. Speziell die St. Galler Schule betont die Zusammengehörigkeit von Komplexität und Dynamik.<sup>168</sup> Komplexität und Dynamik werden dort als unterschiedliche Perspektiven ein und derselben Medaille angesehen.

Von besonderem prozessuellem Interesse ist zunächst insbesondere die Sichtweise einer evolutorischen, inkrementellen Veränderung vs. einer revolutionären, sprunghaften Veränderung der Internationalisierung. Stellvertretend für diese beiden Sichtweisen werden hier die skandinavische Schule, die sich insbesondere aus der Uppsala Schule<sup>169,170</sup> und der finnischen, Helsinki Schule (um Luostarinen)<sup>171</sup> zusammensetzt sowie der GAINS<sup>172</sup> Ansatz dargestellt.<sup>173</sup>

Die Uppsala Schule beschreibt insbesondere den Aufbau von Wissen/Know-how und das hieraus resultierende Ansteigen des Auslandsengagements. Es wird ein gradueller, inkrementeller Internationalisierungsprozess, welcher aus einem „establishment chain“ und einem „psychic distance chain“ besteht, ein „Internationalisierungsmuster“ beschrieben. Im Zeitablauf findet ein zunehmendes Engagement im Gastland statt und es werden psychisch „weiter“ entfernte Länder international erschlossen<sup>174,175,176</sup> - aufgrund von Lernen und Verstehen.<sup>177</sup> Beeinflusst von verhaltenstheoretischen und behavioristischen Ansätzen sowie der Wachstumstheorie von Unternehmen existieren zwei zentrale Elemente der Uppsala-Schule:

- Die empirische Forschung („patterns of internationalisation“).<sup>178</sup>
- Ein theoretisches Gedankengebäude („model of internationalisation“).

---

<sup>166</sup> Hierbei betrachtete die wirtschaftswissenschaftliche Forschung zumeist Großunternehmen. Doch gerade für „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) bildet die Prozessbetrachtung einen wichtigen (Forschungs-) Gesichtspunkt. Vgl. deshalb, unter dem Aspekt einer expliziten Fokussierung auf „Mittelbetriebe“ mit einer Eigenproduktion im Ausland, beispielsweise Steinmann, Kumar, Wasner (1981) (als einen sehr frühen Beitrag).

<sup>167</sup> Ohne dieser Argumentation vorzugreifen, sei hierfür stellvertretend der Aspekt der „Pfadabhängigkeit“ angeführt.

<sup>168</sup> Vgl. beispielsweise Bleicher (1992), Kapitel 1.2., S. 14-30.

<sup>169</sup> Vgl. insbesondere Johanson/Wiedersheim-Paul (1975); Johanson/Wiedersheim-Paul (1975b); Johanson/Vahlne (1977); Johanson/Vahlne (1990).

<sup>170</sup> Vgl. ergänzend Johanson/Vahlne (2009), im Kontext einer heutigen Sichtweise.

<sup>171</sup> Vgl. Luostarinen (1979); Welch/Luostarinen (1988); Luostarinen/Welch (1990).

<sup>172</sup> Vgl. Macharzina/Engelhard (1991).

<sup>173</sup> Vgl. als Sekundärliteratur beispielsweise Bäuerle (1996), Kapitel 3, S. 39-124.

<sup>174</sup> Die psychische Distanz enthält Elemente wie beispielsweise Kultur, Sprache, Ausbildung.

<sup>175</sup> Hiervon zu unterscheiden ist das Konstrukt der kulturellen Distanz. Vgl. Ellis (2008), S. 352-355.

<sup>176</sup> Explizit sei an dieser Stelle auf einen komplementären Beitrag von Hutzschenreuter/Voll verwiesen: Sie zeigen, anhand einer Studie mit 2404 internationalen Expansionen von 91 deutschen „international operierenden Unternehmen“, dass mit zunehmender kultureller Distanz die Komplexität steigt, welche die Profitabilität reduziert. Vgl. Hutzschenreuter/Voll (2008).

<sup>177</sup> Insbesondere das Modell von Johanson/Vahlne beschreibt eine „Intra-Landes“ Sequenz (der internationalen Expansion), in welchem sich die Form der Auslandsmarktbearbeitung (idealtypisch) verändert, von einem Export bis zu einer 100% Tochtergesellschaft. Vgl. Johanson/Vahlne (1977).

<sup>178</sup> Interessant ist, dass eine erste Studie von Sanden/Vahlne (1974), welche ein höheres Wachstum schwedischer multinationaler Unternehmen gegenüber nur im Heimatland tätigen Unternehmen der produzierenden Industrie postulierte, empirisch nicht gestützt werden konnte.

Aus der empirischen Forschung folgt ein (theoretisches) Modell, welches aus statischen und dynamischen Elementen besteht:

- Der statische Teil setzt sich aus der Marktverbundenheit (market commitment) und dem Marktwissen (market knowledge) zusammen: Je nach Entwicklungsstand und psychischer Distanz gibt die „Marktverbundenheit“ den Grad der ins Ausland transferierten Ressourcen (z.B. Kapital, Wissen, Personal) an. Informationen über ausländische Märkte (objektiv und aus Erfahrung gewonnen) bilden das „Marktwissen“ ab.
- Der dynamische Teil beinhaltet Entscheidungen bezüglich der „weiteren Entwicklung“ (commitment decisions) und „laufender Aktivitäten“ (current activities).

Aus modelltheoretischer Sicht ist die Interaktion aus statischen und dynamischen Elementen zentral: Aufgrund von Aktivitäten wird die Statik permanent verändert, d.h. „commitment“ und Marktwissen wandeln sich. Dies löst neue Internationalisierungsschritte aus, d.h. eine „Höherentwicklung“, organisationales Lernen. Dieser Prozess erweist sich häufig weniger als rationaler, geplanter Prozess, sondern vielmehr als ungeplant, emergent. Der zentrale Ansatzpunkt der Argumentation liegt in begrenzten Kenntnissen des fokalen Zielmarktes; speziell gilt dies bei markt-/absatzmotivierten Internationalisierungsprozessen. Insbesondere die Nutzung ortspezifischer (location specific) Ressourcen, speziell Wissen, durch international operierende Unternehmen ist durch Unsicherheiten und Risiko geprägt. Stellvertretend und exemplarisch seien explizit Unsicherheiten und Risiko in der Form der „Distanz“ (geographisch, kulturell, sprachlich) sowie politische (Stabilitäts-) Unsicherheiten angeführt. Eine Option, ein so wahrgenommenes Risiko zu reduzieren, besteht in einem Prozess der sukzessiven Wissensakkumulation, Lernen;<sup>179</sup> dementsprechend findet eine sukzessiv ressourcenintensivere Form der Auslandsmarktbearbeitung statt. Die nachfolgende Abbildung 2.11. stellt die grundlegende Argumentationskausalität dar:

---

<sup>179</sup> Andere Optionen der Risikokompensation, beispielsweise durch Risikoprämien, könnten dazu führen, dass diese keinen Markt, d.h. erst gar keinen Markteintritt, entstehen lassen.

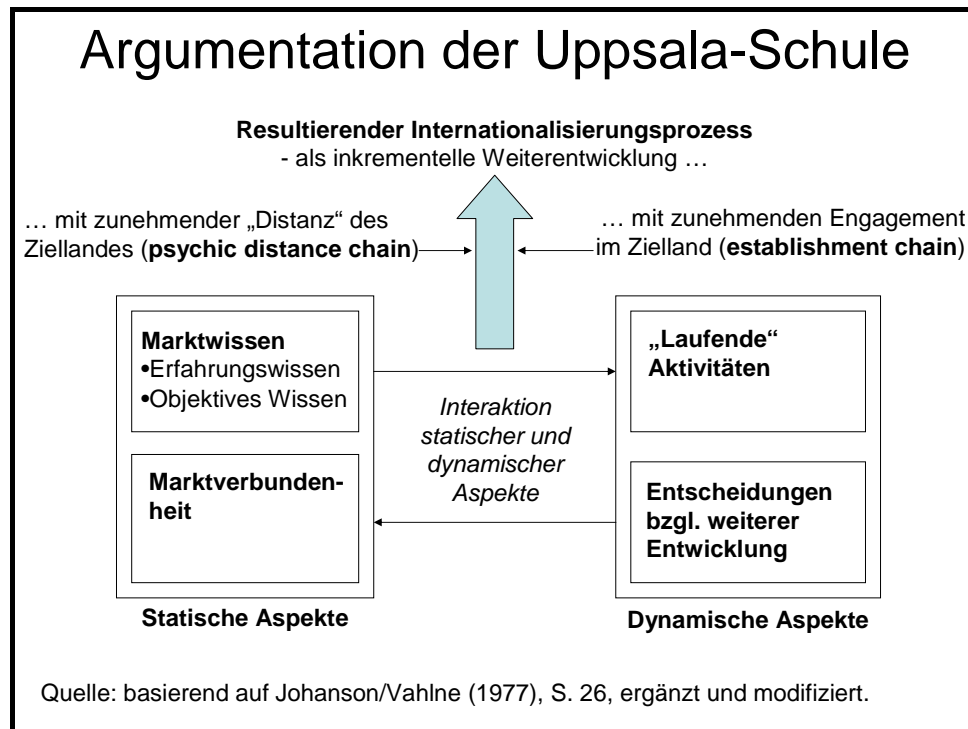


Abb. 2.11.: Die grundsätzliche Argumentationskausalität der Uppsala-Schule

Später wurde der (ursprüngliche) Ansatz an die veränderten Rahmenbedingungen sowie den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt angepasst, präzisiert und erweitert.<sup>180,181</sup> Ohne eine, für das hier verfolgte Verständnis zunächst nicht unbedingt notwendige detaillierte Erörterung vorzunehmen, seien zwei Anpassungen besonders angeführt: Eine Erweiterung greift die Kritik an der „Inkrementalismusthese“, im Sinne der Wissensakkumulation aufgrund von Lernprozessen, auf. Trotz der Verbesserungen wird eine „quasi-automatische“ inkrementelle Internationalisierung, aufgrund von Lernprozessen, weiterhin als nicht hinreichender Erklärungsansatz kritisiert.<sup>182</sup>

Eine zweite Erweiterung dehnt die Betrachtung speziell auf Netzwerke aus:<sup>183</sup> Bei internen Netzwerken wird herausgestellt, dass nicht mehr der Muttergesellschaft (allein), sondern gerade auch den Tochtergesellschaften eine wesentliche Rolle zukommt. Bei externen Netzwerken wird die Bedeutung der Marktpartner stärker akzentuiert; zusätzlich wurde die Bedeutung der Vertrauensbildung (trust building and creation) aufgenommen.

<sup>180</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (2006); Johanson/Vahlne (2003); Johanson/Vahlne (1990).

<sup>181</sup> Hierdurch wird der Ansatz komplexer und verliert damit etwas von seinem relativ einfachen, klaren und (intuitiv) leicht verständlichen Charakter – das typische Dilemma wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze.

<sup>182</sup> Vgl. Kutschker (2008). (Kutschker stellt hierbei die These auf, dass die inkrementelle Internationalisierung nicht auf einer langsamen, individuellen, rückkoppelnden Erfahrungsakkumulation basiert, sondern durch nicht vollendete single- und double-loops des Lernens bedingt sind, d.h. einem „Nicht-Lernen“.)

<sup>183</sup> Vgl. Bäuerle (1996), S. 74-90.



Der Uppsala-Ansatz erweist sich einerseits aufgrund der Betonung von Wissen, Lernen und Erfahrung, zur Zeit der erstmaligen Veröffentlichungen, in den 70'er Jahren, ein relativ neuer Aspekt, als zentraler Ansatz. Andererseits induziert die Vielzahl der, mittelbar und unmittelbar, beteiligten Wissenschaftler, die Bedeutung.<sup>184</sup> Zusätzlich sollte man auch herausstellen, dass das Modell „einfach“ und begrifflich klar ist, dabei Managern scheinbar „klare, einfache Handlungsanweisungen“ offeriert - einen inkrementellen Internationalisierungsprozess.<sup>185</sup> Kritisch ist jedoch folgendes einzuwenden:<sup>186</sup>

- Die empirischen Studien sind nicht zweifelsfrei bezüglich Reliabilität, Validität, Zeitstabilität etc. abgesichert, teilweise sogar widersprüchlich sowie nur grob beschrieben.<sup>187,188</sup> Hierbei gilt es zusätzlich zu bedenken, dass Schweden, als Datenbasis, ein „kleines Land“ zu Beginn der Internationalisierung war und hauptsächlich relativ große Unternehmen betrachtet wurden.
- Das Modell wirkt deterministisch: Internationalisierungsstrategien besitzen jedoch häufig einen eher voluntaristischen Charakter, d.h. eine Prognose (damit die Gestaltung) des Internationalisierungsprozesses erscheint somit vage.
- Die Determinante „Zeit“ erscheint u.U. überbetont; vom Start an international operierende Unternehmen („born global“)<sup>189</sup> kann dieser Ansatz z.B. nicht erklären.
- Dieser Ansatz postuliert einen inkrementellen Internationalisierungsprozess, doch dieser kann durchaus auch revolutionär (oder „chaotisch“) verlaufen (beispielsweise anhand des nachfolgenden GAINS-Ansatzes dargestellt).

---

<sup>184</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S.454. Hierbei stellen diese Autoren ein „Zitierkartell“ der Skandinavier als nicht unwichtigen Grund für die Bedeutung dieses Ansatzes heraus.

<sup>185</sup> Für die nachfolgende Argumentation, die Analyse in Kapitel 4, ist hierbei folgender Gesichtspunkt wichtig: Ellis betont zwei Betrachtungsweisen von Internationalisierungsprozessen. Die erste Betrachtungsweise, in der neoklassischen Tradition, betont eine effiziente Ressourcenallokation, eine (nahezu) rationale Optimierung bei Kenntnis der Entscheidungsalternativen, beispielsweise in Form des „komparativen Kostenvorteils“ bei Ricardo oder des DLI-Schemas bei Dunning. Die zweite Betrachtungsweise, speziell die Uppsala-Schule, betont, dass eine Internationalisierung als Unsicherheitsvermeidung zu charakterisieren ist. Insbesondere die Erfahrungen und Kosten der Informationsgewinnung sind hierbei zentral. Vgl. Ellis (2008), S. 352.

<sup>186</sup> Vgl. Autio (2005), S. 9-12; Kutschker/Schmid (2002), S. 454-456; Bäuerle (1996), S. 70-74.

<sup>187</sup> Stellvertretend sei die „psychische Distanz“ angeführt, ein zentrales Konstrukt dieses Ansatzes, welches intuitiv offensichtlich ist, empirisch jedoch zu nicht eindeutigen Ergebnissen führt. Vgl. Ellis (2008), S. 351-355 (sowie die dort angeführte Literatur).

<sup>188</sup> Diese Kritik gilt aber generell für empirische Studien, hier insbesondere für jene, welche versuchen ein so komplexes Phänomen wie Internationalisierungsprozesse abzubilden und zu überprüfen. Ergänzend und stellvertretend sei eine interessante Studie, insbesondere aufgrund der deutschen Orientierung, angeführt: Die Studie von Uhlenbruck untersucht die Entwicklung von Akquisitionen privatisierter Staatsunternehmen (80% aus Ostdeutschland) von 1989-1996. Zentral erweist sich hierbei die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten (wie „Akquisitionserfahrungen“, „Markteintrittsprozesse“) – interpretierbar im Sinne der Uppsala-Schule. Gleichzeitig wird aber auch der moderierende Effekt der Kultur, welcher lokale Potenziale konterkarieren kann, hervorgehoben. Vgl. Uhlenbruck (2004).

<sup>189</sup> Vgl. zur Explikation dieses Begriffes Holtbrügge/Wessely (2007), S. 173-177.

- Veränderungen der Rahmenbedingungen, insbesondere Verbesserungen im Informationsfluss (diese reduzieren die psychische Distanz und steigern die Integration) und Verkehrswesen (diese verbessern länderübergreifende Transaktionen) relativieren die Aussagen - aus heutiger Sicht.<sup>190</sup>
- Die Ebene des Individuums wird nicht hinreichend berücksichtigt und abgebildet.

Ähnlich wie die Uppsala-Schule argumentiert die Helsinki Schule, weshalb hier eine explizite Darstellung nicht erfolgt.<sup>191</sup>

Der GAINS-Ansatz entstand aus der Kritik an partiellen und eklektischen Ansätzen. Er charakterisiert den Internationalisierungsprozess, nach eigenem Selbstverständnis, fundamental anders:<sup>192</sup> Dieser Ansatz baut grundsätzlich auf kontingenztheoretischen Überlegungen auf und charakterisiert das Unternehmen als komplexe „Gestalt“. Diese „Gestalt“ reflektiert strukturelle und strategische Variablen, welche im Zeitablauf relativ stabil sind. Umfeldveränderungen werden, zunächst, im Rahmen der existierenden „Gestalt“, als inkrementell evolutorische Entwicklungen, gesteuert. Jedoch führen stetige, anhaltende Umfeldveränderungen zu einem zunehmenden „mis-fit“ der „Gestalt“, so dass eine revolutionäre Anpassung, eine neue „Gestalt“, notwendig wird.

Die Grundthese dieses Ansatzes besteht darin, dass sich in der Realität nur relativ wenig „Gestalten“ als erfolgreich darstellen. Der GAINS-Ansatz betont, dass sich eine Internationalisierung als ein Zyklus von Phasen mit relativer Stabilität sowie abruptem, sprunghaftem Wandel erweist. Hierbei findet eine stärkere Berücksichtigung strategischer, behavioristisch beeinflusster Entscheidungen des Managements statt. Während die Uppsala Schule die Rolle des Managements im Internationalisierungsprozess eher begrenzt sieht, sowie stärker auf inkrementelle Veränderungen und die Form des internationalen Markteintritts fokussiert, erlangen

---

<sup>190</sup> Gleichwohl bleibt die grundsätzliche Argumentation erhalten.

<sup>191</sup> Obwohl nicht so populär wie der Uppsala Ansatz, existieren einige Vorteile, so dass dieser Ansatz als Ergänzung gesehen werden kann:

- Es existiert eine breitere empirische Basis.
- Im Rahmen des „establishment chain“ existiert eine breitere Basis potenzieller Markteintrittsformen.
- Der „psychic distance chain“ wird in eine psychische, kulturelle und ökonomische Komponente untergliedert.
- Es wird postuliert, dass das Internationalisierungsverhalten auch von den Produktkategorien abhängig ist.

Vgl. Bäuerle (1996), S. 101-103.

<sup>192</sup> Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), insbesondere S. 23-28.

Personen, als subjektive, nicht rational handelnde Entscheidungsträger, im GAINS-Ansatz eine zentrale Bedeutung.<sup>193</sup>

Zusätzlich betont dieser Ansatz, dass eine Internationalisierung als komplex und ganzheitlich zu charakterisieren ist; ein Unternehmen wird als komplexes System aufgefasst.<sup>194</sup> Die mangelnde empirische Überprüfung sowie die geringe internationale Verbreitung begrenzen jedoch die Bedeutung des GAINS-Ansatzes.

Damit erweisen sich die beiden Ansätze der Uppsala-Schule sowie der GAINS-Ansatz als eher komplementär. Im folgenden Unterkapitel soll deshalb ein Konzept vorgestellt werden, welches die verschiedenen Gesichtspunkte beider Ansätze besser charakterisieren und integrieren kann. Hierbei tritt der Prozesscharakter der Internationalisierung, insbesondere die hier fokale Charakterisierung internationaler Markteintrittsstrategien, deutlicher hervor.

#### **2.1.3.2.2.2. Der internationale Markteintritt als Episode**

Die Dynamik eines Internationalisierungsprozesses kann sich, wie das vorherige Unterkapitel gezeigt hat, als sehr differenziert erweisen; d.h. es existiert nicht „der eine“ Internationalisierungsprozess. Diese Dynamik von Internationalisierungsprozessen reicht von evolutionären, inkrementellen Veränderungen bis zu revolutionären Diskontinuitäten, im Sinne fundamentaler Veränderungen der Topographie des Internationalisierungsgebirges. Ein sehr gutes Verständnis für die Einordnung internationaler Markteintrittsstrategien in den Internationalisierungsprozess von Unternehmen vermittelt die Prozesstriologie „Evolution, Episode, Epoche“.<sup>195</sup>

- Evolutionen lassen sich als Vielzahl permanenter, kleiner, kurzfristiger und inkrementeller Variationen von „Internationalisierungsschritten“ charakterisieren. Prinzipiell ist dies durchaus kompatibel mit den skandinavischen Schulen der Internationalisierung, jedoch wird hier unterstellt, dass diese bewusst gesteuert werden kann.
- Episoden sind als „Meilensteine“ einer Internationalisierungsstrategie interpretierbar und insbesondere dadurch charakterisiert, dass eine bewusste Planung und Steuerung existiert. Dies beinhaltet, dass gewisse Potenziale vorausgesetzt werden. Eine Episode

---

<sup>193</sup> Vgl. Müller/Kornmeier (2002), S. 313-315; Scherm/Süß (2001), S. 68-70.

<sup>194</sup> Vgl. beispielsweise Müller/Kornmeier (2002), S. 312 f.

<sup>195</sup> Vgl. Kutschker (1996); Kutschker/Schmid (2002), Kapitel 7, S. 1049-1180, insbesondere S. 1072-1080; Kutschker/Bäuerle/Schmid (1997).

kann insbesondere der internationale Markteintritt in ein Ziel-/Gastland sein. Die Charakteristik einer Episode ist mit dem GAINS-Ansatz kompatibel.

- Epochen sind sehr langfristige, mehrere Jahre andauernde Prozesse, welche, im Gegensatz zu den anderen beiden Elementen, oftmals das Gesamtunternehmen betreffen.

Dieser Ansatz verdeutlicht, dass Internationalisierungsprozesse aus ganz unterschiedlich charakterisierbaren Elementen und Perspektiven bestehen; er kann dabei als Kombination und Integration von inkrementellen Prozessen und sprunghaften Veränderungen gesehen werden. Ein internationaler Markteintritt lässt sich im Rahmen dieses Ansatzes als eine Episode im Internationalisierungsprozess bzw. im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie charakterisieren. Die nachfolgende Abbildung 2.12. soll dieses Verständnis schematisieren:

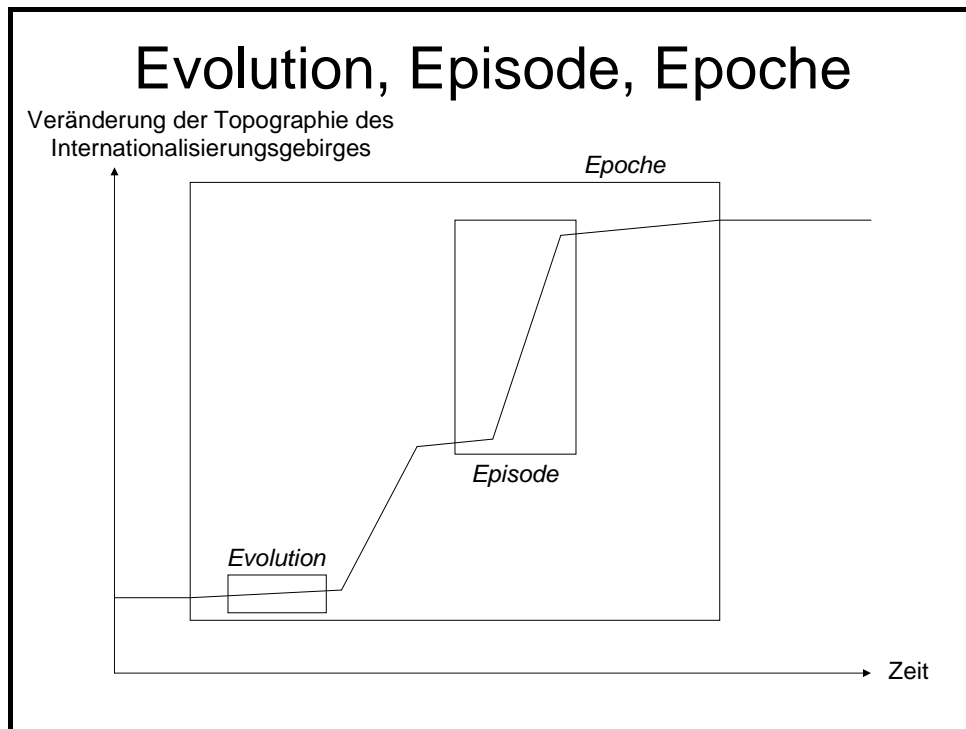


Abb. 2.12: Schematisierung der Prozesstriologie Evolution, Episode, Epoche

Es erscheint somit sinnvoll, Episoden anhand des Episodenkonzeptes, das auf Kutschker und Kirsch zurückgeht, näher zu charakterisieren.<sup>196,197</sup> Methodologisch stellt dieses Konzept eine

<sup>196</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), Kapitel 7.3., S. 1113-1146; Kirsch (1998), S. 112-114; Kutschker (1996), insbesondere S. 17-22; Bäuerle (1996), Kapitel 4.2.1., S. 139-151; Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (1980), S. 1-18.

<sup>197</sup> Kutschker nutzte es zunächst für die Analyse von Transaktionen im Bereich des Investitionsgütermarketings, während Kirsch hiermit hauptsächlich Reorganisationsvorgänge und kollektive Entscheidungsprozesse analysierte.

Möglichkeit dar, sowohl eine mikro- und makroskopische Sichtweise zu kombinieren, als auch eine voluntaristische und deterministische Sichtweise zu integrieren. Entscheidend ist bei diesem Konzept die Interdependenzbeziehung der Elemente, so dass keine Variable als abhängig bzw. unabhängig charakterisiert werden kann. Das Konzept beinhaltet drei zentrale Elemente:

- Die Episode.
- Das Potenzial.
- Das sozioökonomische Feld und die Akteure.

*Episoden* sind dadurch charakterisiert, dass sie sich vom „ongoing process“, d.h. den täglich ablaufenden Routinen, sowie den kontinuierlichen, inkrementellen Unternehmensentwicklungen, abgrenzen. Sie bilden besondere Ereignisse, welche weitere Entwicklungen, d.h. einerseits den „ongoing process“, andererseits auch andere Episoden maßgeblich beeinflussen. Eine typische Internationalisierungsepisode ist der internationale Markteintritt, da sich hierdurch der Internationalisierungsgrad oftmals deutlich verändert. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind Internationalisierungsepisoden relativ gut beschrieben, allerdings ist es notwendig, sich die Einordnung der Episoden im gesamten Internationalisierungsprozess zu vergegenwärtigen.

Unter *Potenzialen* kann man Voraussetzungen verstehen, welche (latent) vorhanden sind; d.h. sie müssen erst aktiviert werden. Potenziale basieren auf Ressourcen, Fähigkeiten und (Kern-) Kompetenzen.<sup>198</sup> Konkrete Internationalisierungspotenziale können beispielsweise internationale Erfahrungen, internationales Wissen, international ausgerichtete formale und informale Unternehmensstrukturen oder -kulturen etc. beinhalten. Entscheidend ist die Interdependenz zwischen Episode und Potenzial:<sup>199</sup> Einerseits steigt das Potenzial, wie z.B. die internationale Erfahrung des Unternehmens, mit jeder (zusätzlichen) Episode an. Andererseits beeinflusst das Potenzial die (zukünftigen) Episoden - beispielsweise eine ganz bestimmte Form des internationalen Markteintritts.

Das *sozioökonomische Feld* gibt den Rahmen an, innerhalb dessen das fokale Unternehmen (soziale Systeme) und der/die Entscheidungsträger, die Akteure, handeln können; auch Koalitionen und Kollektive sowie Kontextgemeinschaften sind hierunter zu subsumieren. Konkrete Akteure sind insbesondere auch Konkurrenten, Kunden, Verbände etc.. Dabei bildet dieses sozioökonomische Feld ein Netzwerk, mit den Akteuren als Knoten sowie den Beziehungen

---

<sup>198</sup> Vgl. Bäuerle (1996), S. 146 f.

<sup>199</sup> Vgl. Bäuerle (1996), S. 145.

als Kanten, dieser (bestimmten) Episode.<sup>200</sup> Alle Akteure und Beziehungen, welche eine Episode beeinflussen, gehören zu dieser (bestimmten) Episode. Dies bedeutet, dass das sozioökonomische Feld nicht immer eindeutig abgrenzbar ist. Darüber hinaus ist dieses Feld objektiv und empirisch oft nur schwer erfassbar: subjektive Eindrücke und Interpretationen sind möglich. Ein internationales sozioökonomisches Feld ist deshalb, insbesondere aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten, wesentlich komplexer als ein rein nationales Feld.

Entscheidend bei dem Episodenkonzept sind das Zusammenwirken aller drei Elemente sowie deren zukünftig wirksamen Effekte. Dies bedeutet, dass, entgegen der Argumentationskausalität der klassischen situativen Ansätze, auch eine Gestaltung der Umwelt durch das Unternehmen erfolgen kann.

Der internationale Markteintritt eines fokalen Unternehmens lässt sich als eine Episode im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses bzw. einer Internationalisierungsstrategie interpretieren. Dabei kann eine derartige Episode für ein Unternehmen ganz unterschiedliche Bedeutungen besitzen. Sie kann von einem „Routineeintritt“, mit relativ geringer Relevanz, in einem unbedeutenden Zielland bis hin zu einem, für die Zukunft des fokalen Unternehmens zentralen, „kritischen“ internationalen Markteintritt reichen, beispielsweise im Sinne eines „strategic inflection point“.<sup>201</sup>

Betrachtet man internationale Markteintritte als „kritische“, zentrale Episoden eines Internationalisierungsprozesses, muss explizit die Bedeutung der wachsenden Erfahrung, der Wissensakkumulation aufgrund vorheriger internationaler Markteintritte, herausgestellt werden. Diese kann als eine wichtige (Internationalisierungs-) Ressource interpretiert werden.<sup>202</sup> Der Internationalisierungsprozess eines Unternehmens bewirkt, aufgrund von Lernprozessen, die Generierung von Fähigkeiten.

Dies bedeutet, dass Firmen eine Internationalisierungshistorie besitzen, welche sich aus verschiedenen Ereignissen, z.B. Episoden zusammensetzt. Eine (bestimmte) internationale Markteintrittsform erweist sich deshalb als pfadabhängige Episode und reflektiert hierbei insbesondere auch Erfahrungen mit dieser (bestimmten) Markteintrittsform.

---

<sup>200</sup> Vgl. Bäuerle (1996), S. 148.

<sup>201</sup> Vgl. zum Begriff „strategic inflection point“ Grove (1996), insbesondere S. 32-35.

<sup>202</sup> Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 32-34.

Nach diesem Verständnis erweist sich ein internationaler Markteintritt der Extremform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als „schwer“ erklärbar in dem Sinne, dass die Wahrscheinlichkeit, wenn ein Unternehmen nur über eine geringe Internationalisierungserfahrung verfügt, gering ist. (Die Ressource „Internationalisierungserfahrung“ beeinflusst die Wahrscheinlichkeit der Gründung einer Tochtergesellschaft.) Eine „schwächere“ internationale Markteintrittsform, beispielsweise die Form „Export“, ist wahrscheinlicher.

Weil zumeist Internationalisierungsepisoden für Sachgüter produzierende Industrieunternehmen betrachtet werden, stellt sich die Frage der Übertragbarkeit auf Dienstleistungsunternehmen. Häufig sind „schwache“ Formen des internationalen Markteintritts nur in sehr eingeschränktem Maße möglich. Die Möglichkeit eines Exports entfällt beispielsweise bei der Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme. Dennoch muss erklärt werden, warum nicht andere, „schwache“ Markteintrittsformen effektiver oder effizienter sind.

Ein weiterer Gesichtspunkt der Argumentation, welcher mit Hilfe von „Episoden“ charakterisierbar ist, sei zusätzlich thematisiert: Die Entscheidung (für die Form) des internationalen Markteintritts beinhaltet i.d.R. ein hohes Involvement der Entscheidungsträger. Die wissenschaftliche Diskussion postuliert dabei meist eine intensive, tendenziell eher rationale Entscheidung unter Unsicherheit, mit einer Orientierung am „Ideal“ des „homo oeconomicus“,<sup>203</sup> welche insbesondere die Kenntnisse von Alternativen sowie die Bereitschaft der aktiven Informationsgewinnung beinhaltet. Ansätze, welche explizit das Verhalten von Personen abbilden und hierbei insbesondere weiter gefasste, neuere Ansätze, welche Internationalisierungsstrategien beispielsweise als Wagnisse (international new venture approaches) betonen, relativieren und ergänzen diese Sichtweise:

Man argumentiert hierbei, dass eine Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategie insbesondere auch als „unternehmerischer“ Prozess,<sup>204</sup> eines bestimmten Verhaltens im Zeitablauf, aufzufassen ist (international entrepreneurship); d.h. ein innovativer, proaktiver und Risiko berücksichtigender Vorgang, welcher evolutionär oder diskontinuierlich verlaufen

---

<sup>203</sup> Hierbei gilt es darauf zu verweisen, dass es sich um eine idealtypische Fiktion handelt, welche in der Realität nicht existiert. Menschliches Entscheidungsverhalten ist gerade durch eine nur beschränkte Rationalität charakterisiert. Vgl. beispielsweise Heinen (1992), S. 38-48 (speziell unter dem Aspekt eines „entscheidungsorientierten Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre“).

<sup>204</sup> „Unternehmerisch“ beinhaltet hierbei nicht nur den Eigentümerunternehmer, sondern auch entsprechend handelnde „Agenten“ bzw. Manager.

kann.<sup>205,206</sup> Das Internationalisierungsverhalten von Firmen wird demnach von „Unternehmern“ beeinflusst, ein internationaler Markteintritt von diesen gesteuert und gestaltet. Insbesondere die Form des internationalen Markteintritts, als zentrale Entscheidung innerhalb einer Internationalisierungsstrategie, lässt sich als „unternehmerisches Handeln“ charakterisieren. Diese Entscheidung beruht insbesondere auch auf der Generierung bzw. Akkumulation von persönlichem Erfahrungswissen im Zeitablauf.

Damit greift dieser Aspekt auch die Kritik an Prozessansätzen auf, welche thematisieren, dass der internationale Markteintritt als „Start“ nicht hinreichend abgebildet wird. Ein vertiefendes Verständnis sollte deshalb in die Argumentation aufgenommen werden.<sup>207</sup> Beispielsweise stellt sich hierbei auch die Frage des unternehmerischen Blickwinkels von internationalen Markteintrittsstrategien bei Dienstleistungen; inwieweit könnten bestimmte Dienstleistungsmerkmale für eine bestimmte Markteintrittsform (mit-) entscheidend sein, diese erklären oder Hinweise für ihre Gestaltung geben?

### **2.1.3.3. Die Gründung einer Tochtergesellschaft**

Für den Eintritt in (neue) internationale Märkte steht prinzipiell eine Vielzahl verschiedener Markteintrittsformen zur Verfügung. Diese lassen sich anhand unterschiedlicher Merkmale, welche entsprechende Vor- und Nachteile induzieren, charakterisieren.<sup>208</sup> Entscheidend ist, dass für eine hinreichende Darstellung und Analyse internationaler Markteintrittsstrategien diese verschiedenen Merkmale gleichzeitig betrachtet werden müssen. Dies bedeutet, dass eine isolierte, autonome Abbildung einzelner Merkmale nur im Rahmen einer theoretischen Erörterung möglich ist. Für eine praktische Gestaltung einer internationalen Markteintrittsstrategie stellen sich die verschiedenen Merkmale stattdessen als ein holistisches System dar. Es sind deshalb explizit die Interdependenzen der einzelnen Merkmale zu berücksichtigen.

Häufig wird für eine Charakterisierung internationaler Markteintrittsformen beispielsweise das Merkmal des „Einsatzes von Ressourcen“ verwendet. Es lassen sich danach (vereinfacht,

---

<sup>205</sup> Vgl. insbesondere Oviatt/McDougall (1994); Oviatt/McDougall (2005); sowie Autio (2005); die vertiefende Analyse erfolgt in Kapitel 4.

<sup>206</sup> Häufig wird dies in Form des identitätsstiftenden Merkmals „Erkennen von Gelegenheiten“ (opportunity recognition) herausgestellt. Vgl. als Überblick Frank/Mitterer (2009) sowie die dort angegebene, weiterführende Literatur. (Hierbei werden vier Schulen vorgestellt: Humankapital-, kognitive, Sozialkapital-/Netzwerk- sowie Lernschule.)

<sup>207</sup> Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.1.1. vertieft.

<sup>208</sup> Vgl. zu den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Markteintrittsformen, als ersten Überblick, beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 819-895.



bzw. auf die wichtigsten Formen reduziert) Außenhandel (z.B. Export), Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung (z.B. Franchising oder Lizenzvergabe), Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung (z.B. Joint Ventures und strategische Allianzen) sowie Eigentumsformen (z.B. Betriebsstätten und eigene Tochtergesellschaften) unterscheiden.<sup>209</sup>

Eigentumsformen sowie (bestimmte) Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung sind demnach die umfassendste Art des Auslandsengagements. Sie bedingen Direktinvestitionen, d.h. sowohl einen hohen Ressourceneinsatz als auch ein hohes Risiko. Hierdurch wird eine dauerhafte Präsenz des Unternehmens im Gastland impliziert. Gleichzeitig wird dabei i.d.R. aber auch eine direkte Einflussnahme auf die (Unternehmens-) Führung ermöglicht, interpretierbar beispielsweise im Sinne einer „Steuerbarkeit“.<sup>210</sup> Es existiert tendenziell ein (zumeist relativ enger) Zusammenhang zwischen diesen beiden Merkmalen „Ressourceneinsatz“ einerseits sowie „Grad der Steuerbarkeit“ andererseits.

Eine Tochtergesellschaft gewährt beispielsweise die uneingeschränkte Steuerbarkeit, bedarf aber hierzu des maximalen Ressourceneinsatzes. Dies bedeutet, dass die Form des internationalen Markteintritts konfliktäre Zielsetzungen gegeneinander abwägen muss. Die Wahl einer bestimmten internationalen Markteintrittsform ist ein betriebswirtschaftliches Optimierungskalkül der Vor- gegenüber den Nachteilen alternativer, potenzieller Markteintrittsformen.

Die folgende Abbildung 2.13. visualisiert diese Argumentation. Sie zeigt, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ eine „Extremform“ ist. Sie lässt sich auch im Sinne einer Investition abbilden, da eine direkte Zuordnung zu dieser Tochtergesellschaft existiert.

---

<sup>209</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 238-241; Walldorf (1992), S. 447-470; Hemm/Diesch (1992) für Kooperationsformen; Moeser (1992) für Akquisitionen und Fusionen.

<sup>210</sup> Damit unterscheiden sich Direktinvestitionen von Finanz- bzw. Portfolioinvestitionen. Während Direktinvestitionen langfristig orientiert sind und das Ziel der (Mit-) Steuerung und Kontrolle des Unternehmens beinhalten, sind Finanz- bzw. Portfolioinvestitionen durch Diversifikationsmotive gekennzeichnet. Dieser Aspekt spiegelt sich in den amtlichen Statistiken wieder, welche sehr unterschiedliche Abgrenzungen vornehmen. Stellvertretend sei die Abgrenzung der „Deutschen Bundesbank“ angeführt: Bis zum Jahre 1989 wurde angenommen, dass Kapital- oder Stimmrechtsanteile von mehr als 25 %, als Indikator, Direktinvestitionen charakterisieren. Über eine Verringerung auf 20%, werden seit 1999 nur noch 10% als „Direktinvestitionsannahme“ gesetzt (man folgt damit der OECD). Vgl. Deutsche Bundesbank (1999), S. 59; Deutsche Bundesbank (1997), S. 81; OECD (1996), S. 7 f.



*Abb. 2.13.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsformen anhand der Merkmale „Ressourceneinsatz“ und „Grad der Steuerung“*

Eine wichtige, notwendige Präzisierung wird anhand dieser Charakterisierung offensichtlich. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten internationaler Markteintrittsstrategien durch Tochtergesellschaften unterscheiden:

- (Neu-) Gründung einer Tochtergesellschaft (greenfield investment)
- Akquisition eines Unternehmens (brownfield investment)

Doch zwischen diesen beiden generellen Arten verbirgt sich eine sehr heterogene, ungleiche Gruppe von Tochtergesellschaften, welche sich hinsichtlich Eigentum/Besitzes, Vollständigkeit der Wertschöpfungsaktivitäten sowie den Aufgaben bzw. Rollen unterscheiden.<sup>211</sup> Beispielsweise und stellvertretend seien unterschiedliche Wertschöpfungsaktivitäten oder Rollen angeführt:<sup>212</sup> Die Bedeutung einzelner Tochtergesellschaften für das Gesamtunternehmen kann sehr unterschiedlich sein. Sie können im Gesamtunternehmen durchaus führende Rollen einnehmen, oder sich lediglich auf einzelne Stufen von Wertschöpfungsketten beschränken. Im Rahmen dieser Arbeit findet eine Eingrenzung derart statt, dass hier die Gründung einer Tochtergesellschaft als horizontale Internationalisierung eines Dienstleistungsunternehmens

<sup>211</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 869 f.

<sup>212</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 324-349.

betrachtet wird, d.h. gerade nicht eine vertikale Internationalisierung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten.

Eine ergänzende Charakterisierung internationaler Markteintrittsformen ist deshalb notwendig. Sinnvoll erscheinen hierbei die beiden Dimensionen „Art der Entwicklung“, mit den (Extrem-) Ausprägungen der internen oder externen Entwicklung sowie der „Form/Anteil des Eigentums“.<sup>213</sup> Die nachfolgende Abbildung 2.14. visualisiert diese alternative, komplementäre Charakterisierung internationaler Markteintrittsformen.



Abb. 2.14.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsstrategien anhand der Merkmale „Art der Entwicklung“ und „Eigentumsform“

Eine interne Entwicklung bedeutet, dass der internationale Markteintritt auf Basis der (eigenen) Ressourcen eines fokalen Unternehmens erfolgt. Bei einer externen Entwicklung werden Ressourcen von außen zugeführt. Die interne Entwicklung ist somit „ressourcenintensiv“. Sie bedingt, dass zusätzliche (Produktions- bzw. Erstellungs-) Potenziale im Ausland aufgebaut, „entwickelt“ werden, wohingegen bei einem externen Wachstum Verfügungsrechte schon

<sup>213</sup> Es sollte kritisch hinterfragt werden, ob der Begriff „Eigentum“ hier sinnvoll ist: Eigentum bezieht sich insbesondere auf materielle Ressourcen in einem Produktionsprozess. Dienstleistungen sind, als konstitutives Merkmal, jedoch gerade durch deren Immaterialität gekennzeichnet, im Rahmen des Dienstleistungspotenzials. Beispielsweise sei auf die Bedeutung von personenbezogenem Wissen verwiesen. Ein Unternehmen kann jedoch nur versuchen „Besitz“ an diesem zu erlangen. Wenn ein Dienstleistungspotenzial die Basis einer Internationalisierungsstrategie darstellt, ist deshalb der Eigentumsbegriff für Dienstleistungsunternehmen irreführend.

vorhandener Potenziale von einem (schon existierenden) Unternehmen erworben werden - das gesamte Produktions-/Erstellungspotenzial somit (zunächst) unverändert bleibt.<sup>214</sup>

Die Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ ist als eine interne Entwicklung charakterisierbar und beinhaltet gleichzeitig die Form des „Eigentums/Besitzes“. Sie stellt sich, wie Abb. 2.14. zeigt, als eine Extremform dar.

Bei einem Eintritt in neue, internationale Märkte ist die Gründung einer Tochtergesellschaft für ein Unternehmen, wie zuvor bereits dargestellt, die ressourcenintensivste und risikoreichste Markteintrittsstrategie. Sie gewährleistet dafür ungeteilte und weitreichende Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten - insbesondere aufgrund des Merkmals des Eigentums/Besitzes.

Damit zeigt die Charakterisierung, anhand der Merkmale „Art der Entwicklung“ und „Eigentum“, die enge Beziehung zu der vorherigen Charakterisierung, anhand der Merkmale „Ressourcenintensität“ und „Steuerbarkeit“. Beide Charakterisierungen beinhalten ganz zentrale Merkmale, mit einem ähnlichen „Kern“, gleichwohl divergierendem Aussagegehalt für die Charakterisierung internationaler Markteintrittsformen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit unterschiedliche Merkmale für die Charakterisierung internationaler Markteintrittsstrategien heranzuziehen sowie (gleichzeitig) deren Interdependenzen zu berücksichtigen.

Für eine erste Charakterisierung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ sollte man hier zunächst folgende Gesichtspunkte herausstellen:

- Die internationale Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ ist, wie die zuvor dargestellten Charakterisierungen zeigen, eine „Extremform“. Aus einer strategischen Sichtweise ist sie deshalb zumeist als intendierte Strategie interpretierbar, welche in der Regel erhebliche Planungsaktivitäten beinhaltet. Es lässt sich deshalb beispielsweise vermuten, dass der Erfolg dieser Markteintrittsform tendenziell relativ hoch ist.
- Aus einer prozessorientierten Sichtweise ist die Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Sinne einer Internationalisierungsepisode aufzufassen, oftmals als sprunghafte Veränderung des Internationalisierungsgrades charakterisierbar.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass internationale Markteintrittsstrategien eine äußerst komplexe Problemstellung darstellen. Im Zusammenhang mit dem ebenfalls

---

<sup>214</sup> Vgl. beispielsweise Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 833.

komplexen und diffizilen Untersuchungsobjekt „Dienstleistungsunternehmen“ erscheint deshalb die Konzentration auf die Extremform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ sinnvoll. Hierdurch wird eine unnötige, u.U. „ausufernde“ Komplexität der (Gesamt-) Argumentation vermieden: Die Argumentation anhand einer Extremform akzentuiert einerseits die ursächliche Argumentationskausalität der Problemstellung. Andererseits entfällt die Notwendigkeit eine hinreichende, theoretisch befriedigende Begriffsabgrenzung verschiedener internationaler Markteintrittsformen (gegeneinander) vorzunehmen.

## **2.2. Bedeutung und Ursachen der Internationalisierung von und für Dienstleistungsunternehmen**

### **2.2.1. Die nationale und internationale Bedeutung von Dienstleistungen – Die volkswirtschaftliche Dimension**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen exakt abzubilden ist nicht unproblematisch, insbesondere aufgrund statistischer Erfassungsprobleme sowie unterschiedlichen Zielsetzungen bei der Abbildung (gerade in verschiedenen internationalen Systemen).<sup>215</sup> Die vielleicht umfassendste, zusammenhängende Darstellung bietet der „World Investment Report“ von 2004 mit dem Thema „The shift towards services“.<sup>216,217</sup>

Unter dem Stichwort des „sektoralen Strukturwandels“ (Kapitel 2.2.2.2.) wurde die Veränderung der Bedeutung des tertiären Sektors dargestellt: Der Anteil des tertiären Sektors, beispielsweise gemessen als Anteil an der Wertschöpfung einer Volkswirtschaft oder als Anteil der Beschäftigten, steigt im Zeitablauf auf rund 70% in „entwickelten Volkswirtschaften“ an.<sup>218</sup> Er lag 2007 beispielsweise in Deutschland bei 68,7%, in Schweden bei 70,3 % und in den USA bei 76,9% (als Anteil an der Wertschöpfung).<sup>219</sup>

Wichtig ist, dass diese sektorale Strukturveränderung nicht auf einige nationale Volkswirtschaften begrenzt ist, sondern für alle Volkswirtschaften gilt. Dies induziert das Wachstums-

---

<sup>215</sup> Vgl. Wolff (1998).

<sup>216</sup> Vgl. UNCTAD (2004). Er bietet nicht nur volkswirtschaftliche Daten, Analysen und Hinweise auf wirtschaftspolitische Problemfelder, sondern thematisiert auch betriebswirtschaftlich relevante Fragestellungen, wie „offshoring-outsourcing“ oder sich wandelnde Internationalisierungsmotive der Dienstleistungsunternehmen.

<sup>217</sup> Hier wird aber auf die neuesten, verfügbaren Daten der OECD sowie der UNCTAD zurückgegriffen.

<sup>218</sup> Eine ganz exakte statistische Dokumentation dieser Prozesse ist nur eingeschränkt möglich. Hier soll lediglich ein Überblick dieses eindeutigen Prozesses gegeben werden.

Betrachtet man die Bedeutung des tertiären Sektors der Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich fällt auf, dass im Vergleich mit anderen Staaten, beispielsweise den USA und Schweden, der Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor geringer ist. Vgl. Häußermann/Siebel (1995), S. 51-59.

<sup>219</sup> Datenquelle: OECD (2009), S. 16 f. „Economy - Sectoral contribution to gross value added“.

potenzial von Dienstleistungsunternehmen – gerade in einem internationalen Kontext. Für offene Volkswirtschaften gilt, dass hierdurch Internationalisierungspotenziale für (Dienstleistungs-) Unternehmen induziert werden.<sup>220</sup> Insbesondere die (Weiter-) Entwicklung von Schwellen- und Entwicklungsländern bedingt die zukünftige, weiter wachsende Bedeutung und das Wachstum von Dienstleistungen (per se).<sup>221</sup>

Zusätzlich haben sich in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten das allgemeine sowie das internationale Umfeld, in welchem die Unternehmen operieren, deutlich verändert. Diese Umfeldveränderungen beinhalten insbesondere folgende Aspekte:<sup>222,223</sup>

- Das internationale System der Arbeitsteilung wächst schneller als vergleichbare ökonomische Aggregate: International operierende Unternehmen analysieren den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens und teilen diesen auf (slicing). Danach suchen sie das globale Optimum einer jeden Wertschöpfungsaktivität und sorgen damit für eine zunehmende internationale Arbeitsteilung;<sup>224</sup> d.h. Potenzial für internationale Markteintritte einzelner Dienstleistungen. Konkretisiert man dieses Argument, kann man beispielsweise eine Rationalisierung bzw. Industrialisierung von Dienstleistungen (selber) sowie eine Rationalisierung bzw. Industrialisierung in der Sachgüterproduktion beobachten.<sup>225</sup>
- Es ist eine zunehmende internationale Integration, beispielsweise in Form von Freihandelszonen etc., sowie der Rückgang zentraler, sozialistischer Planwirtschaften zu beobachten.<sup>226</sup> Man kann hierbei argumentieren, dass beide Aspekte eine „globale“ (im Sinne von einem Weltmarkt) Integration induzieren: (Noch regional) begrenzte institutionelle Formen des Güteraustauschs lassen sich als „Übergangsformen“ interpretieren; man denke beispielsweise an die ständigen EU-Erweiterungen. Auch sozialisti-

---

<sup>220</sup> Die Außenwirtschaftstheorie offeriert hierzu eine Vielzahl von Erklärungsansätzen, welche die (historische) Basis für die Disziplin „Internationales Management“ (international business) (ge-) bildet (hat). Vgl. Kapitel 4.2.2.

<sup>221</sup> Vgl. beispielsweise Bruhn (2005), S. 5-10; Mößlang (1995), S. 112 f.

<sup>222</sup> Vgl. UNCTAD (2004), S. 3-28.

<sup>223</sup> Vgl. ergänzend Börsig (2008). Dieser Artikel akzentuiert die Chancen der Globalisierung, insbesondere auch für Dienstleistungsunternehmen, ohne deren Probleme zu vernachlässigen. Wichtig ist vor allem die Darstellung der Herausforderungen für Deutschland.

<sup>224</sup> Vgl. Buckley/Ghauri (2004), insbesondere S. 90.

<sup>225</sup> Dies bedeutet, dass Wertkettenaktivitäten auf- oder abgespalten werden, so dass marktrelevante Dienstleistungen entstehen; beispielsweise vor der Produktion F&E Aktivitäten, nach der Produktion Logistik oder Werbung. Vgl. Lehmann (1993), S. 7-11.

<sup>226</sup> Dieser zunehmenden marktwirtschaftlichen Orientierung und internationalen, z.T. regionalen Integration, inklusive der Schwellenländer, steht gleichzeitig ein zunehmender Protektionismus gegenüber, insbesondere in Form „nichttarifärer Handelshemmnisse“. Vgl. beispielsweise Altmann (1993), S. 63 f., in Kombination mit Kapitel B 1, S. 96-119, C 2, S. 241-271. (Die dort vorgestellten Tendenzen sind weiterhin aktuell.)

sche Länder, insbesondere die Staaten der ehemaligen Sowjetunion sowie China, suchen zunehmend die internationale Integration.

- Diese zunehmende globale Integration manifestiert sich in Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen: Sie schaffen die notwendige Voraussetzung für eine zunehmende Internationalisierung.<sup>227</sup> Hierdurch hat sich insbesondere auch die Möglichkeit der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen erheblich verbessert bzw. überhaupt erst ergeben.<sup>228,229</sup> Dies reflektieren Liberalisierungstendenzen im internationalen Recht.<sup>230</sup> Stellvertretend seien hier die Regelungen des GATT, insbesondere der „Uruguay-Runde“, oder die EU-Dienstleistungsrichtlinie genannt. In Kombination mit neuen Technologien ergeben sich beispielsweise „neue“ Geschäftsmodelle für Dienstleistungsunternehmen wie Syndication, Portale, Operator etc.,<sup>231</sup> welche unmittelbaren Einfluss auf die Form des internationalen Markteintritts besitzen.
- Die zuvor angeführte, zunehmende internationale Integration beinhaltet darüber hinaus auch eine soziokulturelle Komponente: Das Verhalten der Nachfrager verändert sich, d.h. es werden zunehmend auch „fremde, ausländische“ Dienstleistungen nachgefragt. Stellvertretend sei einerseits auf die „westliche“ Orientierung chinesischer Nachfrager verwiesen (z.B. McDonalds oder Starbucks), andererseits das Lernen der „traditionellen chinesischen Medizin“ (z.B. Akupunktur durch Studenten des Universitätsklinikums Essen).
- Transport- und Kommunikationskosten sind insbesondere aufgrund des technischen Fortschritts oftmals relativ gering, so gering, dass sie nahezu vernachlässigbar oder unbedeutend sind. Im Extremfall konvergieren die Grenzkosten gegen Null - beispielsweise bei virtuellen Dienstleistungen.
- Ein Gesichtspunkt, welcher u.U. unterschätzt wird, besteht darin, dass internationale Markteintritte oftmals im Sinne eines „strategischen Imperativs“ von der Unternehmensführung „eingefordert“ werden: Nicht selten fordern Akteure der Kapitalmärkte

---

<sup>227</sup> Häufig existieren Dienstleistungen, bei denen durch staatliche Lenkungsmaßnahmen Wettbewerbsverzerrungen verursacht werden. So ist es nicht verwunderlich, dass mit einer Liberalisierung (von Dienstleistungsmärkten) hohe Erwartungen verknüpft sind; man erwartet einerseits eine Verbesserung und Ausdehnung der Dienstleistungen, andererseits auch Kostensenkungen.

Exemplarisch sei auf eine spieltheoretisch fundierte Simulation des Briefmarktes verwiesen, insbesondere für Deutschland, welche ein Preissenkungspotenzial von 15-20% sowie neue Dienstleistungen in differenzierteren Marktsegmenten mit neuen Geschäftsmodellen postuliert. Vgl. Dietl/Waller (2002).

<sup>228</sup> Vgl. beispielsweise Mößlang (1995), S. 97-110; Bufka (1997), S. 6.

<sup>229</sup> Gerade auch staatliche Unternehmen sowie als „sensibel“ eingestufte Dienstleistungsunternehmen bzw. Branchen stehen mittlerweile (teilweise) ausländischen Unternehmen offen. Stellvertretend und exemplarisch seien hier Telekommunikationsdienstleistungen, die Post oder Luftverkehrsunternehmen angeführt.

<sup>230</sup> Vgl. beispielsweise Herdegen (1995), S. 110-115, 156-171.

<sup>231</sup> Vgl. beispielsweise Feldman (2002).

sowie „Interessengruppen“ (wie Unternehmensberater oder Investmentbanker) einen internationalen Markteintritt – obwohl sich dieser betriebswirtschaftlich nicht legitimieren lässt; Manager „müssen“ internationalisieren.

Diese Umfeldveränderungen beinhalten einen zweiten Internationalisierungseffekt: Sie erhöhen die Intensität des internationalen Austauschs von Dienstleistungen – bilden damit eine zusätzliche Erweiterung des Internationalisierungspotenzials von Dienstleistungsunternehmen.

Zusammengefasst gilt: Der sektorale Strukturwandel induziert, in Kombination mit den Umfeldveränderungen, speziell der zunehmenden Öffnung von Volkswirtschaften, unmittelbar eine Zunahme grenzüberschreitender Dienstleistungen sowie gerade auch eine Zunahme von internationalen Markteintritten von Dienstleistungsunternehmen.<sup>232</sup>

Insbesondere die Dynamik dieses Prozesses ist für die hier verfolgte Problemstellung von Bedeutung. Gerade in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten lässt sich ein überproportionaler Anstieg der Internationalisierung von Dienstleistungen beobachten; dies wird sich auch in der Zukunft fortsetzen.

Nach dem Ort der Dienstleistungserstellung lässt sich einerseits ein zunehmender „Dienstleistungsexport“ beobachten, andererseits bedingt das Wesen der Dienstleistungserstellung oftmals lokale Leistungserstellungssysteme: So hat sich seit den 70’er Jahren das Ausmaß von Direktinvestitionen im Dienstleistungsbereich absolut und relativ gegenüber anderen Sektoren stark gesteigert,<sup>233</sup> wohingegen der Dienstleistungshandel erst seit einigen Jahren stark expandiert. Die nachfolgende Abbildung 2.15 zeigt diese internationale Bedeutung von Dienstleistungen auf, differenziert nach dem Ort der Dienstleistungserstellung.<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Die „Theorie internationaler Wirtschaftsbeziehungen“ begründet dies durch handelsschaffende und handelslenkende Effekte, insbesondere bei einer Reduktion von Friktionen durch eine weltweite Integration, eine wachstumsinduzierte Intensivierung der weltweiten Integration sowie neuen „Mustern“ der internationalen Integration. Vgl. beispielsweise Gandolfo (1987), Kapitel 5-9, S. 107-285.

<sup>233</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 2-4; Mößlang (1995), S. 39-46; Sauvart/Mallampally (1993), S. 3-7.

<sup>234</sup> Datenquellen: UNCTAD (2009), Table 2, 5.1., Value and shares of exports and imports of services (Dienstleistungshandel); UNCTAD (2010), Annex, Table 24, Estimated world outward FDI flows by sector and industry, online Abfrage 8.9.2010 (outward FDI).



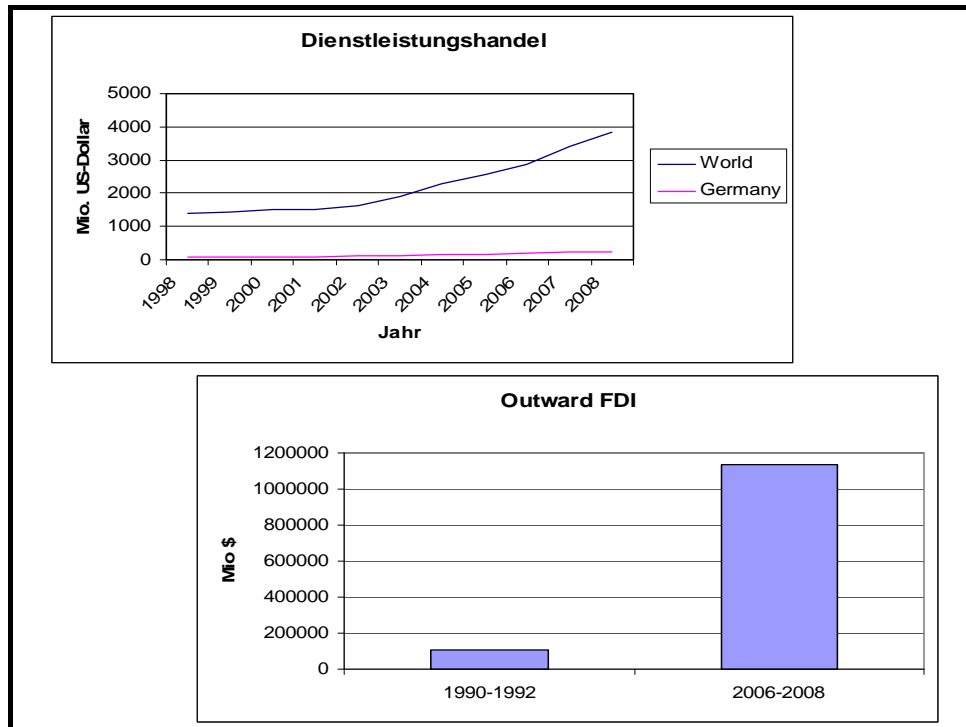


Abb. 2.15.: Überblick der international zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen - Dienstleistungshandel und weltweite Direktinvestitionen

Diese bisherige Betrachtung sollte man allerdings in zweifacher Hinsicht relativieren:

Erstens: Nicht selten wird auf dieser (volkswirtschaftlichen) Betrachtungsebene von einer „Globalisierung“ gesprochen. Jedoch erscheint eine derartige Interpretation, insbesondere im historischen Kontext, als unzulässig:<sup>235</sup> Zu Beginn der '70 er Jahre begann die Bedeutung des US-Marktes (relativ zum Weltmarkt) stark zu schrumpfen. Es bildeten sich weltweit drei große Märkte heraus, die „Triade“:<sup>236,237</sup> Diese Triademärkte (ursprünglich USA, EU, Japan; heute NAFTA, EU, ASEAN) sind durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Es herrscht ein relativ geringes Marktwachstum.
- Es existiert eine relativ homogene Nachfrage.
- Es existiert eine Tendenz zum Protektionismus.
- Es existiert eine ähnliche Infrastruktur.
- Sie beheimaten multinational operierende Unternehmen, welche durch ihre Größe sowie eine hohe Kapital- und Wissensintensität charakterisiert sind.
- Bei den angebotenen Gütern handelt es sich zumeist um technisch hergestellte (Handels-) Waren (engineered commodities), welche innovativ und differenziert sowie ka-

<sup>235</sup> Vgl. Rugman/Verbeke (2004), S. 4 f.

<sup>236</sup> Vgl. zu Begriff und Merkmalen der „Triade“ insbesondere auch die originäre Arbeit von Ohmae (1985).

<sup>237</sup> In ihnen finden beispielsweise die meisten Innovationen statt, 430 der 500 größten multinational operierenden Unternehmen haben dort ihren Stammsitz.

pital- und wissensintensiv sind, aber trotzdem durch einen schnellen Verlust der (Monopol-) Stellung charakterisierbar sind.

Das Schlagwort der „Globalisierung“, im Sinne eines einzigen Marktes, „einem“ Weltmarkt, sollte deshalb nicht verwendet werden. Stattdessen sollte man lieber von einer „internationalen Regionalisierung“ oder, wie im Rahmen der Begriffsabgrenzung in Kapitel 2.1.3.1., von der „Internationalisierung“ sprechen. (Gleichwohl wird sich diese „Regionalisierung“ lediglich als eine „Übergangsphase“ zu einer zukünftigen „Globalisierung“ darstellen.<sup>238</sup>) Internationale Markteintrittsstrategien erfolgen demnach auf (meist einige wenige) spezifische Ländermärkte oder Regionen fokussiert.

Zweitens: Neben dieser geographischen Relativierung ist auch eine inhaltliche Relativierung notwendig.<sup>239</sup> Dienstleistungen sind keine homogene Einheit, sondern sollten disaggregiert, hier im Rahmen der Industriedimension, im nachfolgenden Unterkapitel, betrachtet werden.

Zuvor soll jedoch noch ein ergänzender Abschnitt explizit eine deutsche Sichtweise einnehmen. Häufig wird der Dienstleistungssektor in Deutschland dadurch charakterisiert, dass dieser im internationalen Vergleich sowie relativ zur Sachgüterproduktion unterentwickelt sei. Dies bedeutet insbesondere, dass

- der tertiäre Sektor gegenüber anderen (Industrie-) Ländern, beispielsweise den USA, unterentwickelt sei,
- die Servicebereitschaft und Kundenzufriedenheit unterentwickelt sei („Servicewüste Deutschland“),
- eine „Unterschätzung“, insbesondere in Form einer geringen Wertschätzung in der Öffentlichkeit, existiert.

Eine derart postulierte schwache (Wettbewerbs-) Position Deutschlands ist empirisch jedoch kaum haltbar und stimmt mit den volkswirtschaftlichen Daten nicht überein. Gleichwohl exis-

---

<sup>238</sup> Will ein Unternehmen alle drei Triade Märkte gleichzeitig abdecken, folgen hieraus nur schwer reversible Fixkosten-Blöcke (speziell der Marktbearbeitung). So kann eine Konzentration auf eine (vertraute) Region u.U. einem betriebswirtschaftlichen Optimierungs-, insbesondere Sicherheitskalkül entsprechen.

<sup>239</sup> Hierbei existieren häufig enge Interdependenzen.

tieren sehr unterschiedliche Wettbewerbspositionen einzelner Dienstleistungsbranchen und Dienstleistungsunternehmen.<sup>240</sup>

Deshalb wurde beispielsweise eine politische, nationale Initiative initiiert, welche eine Lösung ganzheitlicher Problemstellungen der Nachfrage darstellen kann. Hierzu wird eine Netzwerkbildung, insbesondere „Franchising und Cooperation“, postuliert. Hierbei wird argumentiert, dass eine Form zwischen Markt und Hierarchie einerseits die Probleme einzelner, eigenständiger Dienstleistungsunternehmen reduzieren kann, beispielsweise eine nicht hinreichende Arbeitsteilung, andererseits entfällt die mangelnde Flexibilität von Hierarchien.<sup>241</sup>

Diese Arbeit ermöglicht eine Einschätzung über den Sinn derartiger Initiativen – sowohl im Rahmen der volkswirtschaftlichen Dimension, als auch speziell aus der Sicht der einzelnen Dienstleistungsunternehmen.

## **2.2.2. Die Bedeutung nationaler und internationaler Dienstleistungsindustrien –**

### **Die Industriedimension**

Im Rahmen der volkswirtschaftlichen Dimension wurde betont, dass die Betrachtung der Internationalisierung von Dienstleistung zu relativieren sei: Es existieren lediglich einige, bestimmte Industrien, welche eine internationale Verflechtung aufweisen. Dies bedeutet, dass nicht der gesamte, volkswirtschaftliche Sektor „Dienstleistungen“ internationale Vorteile besitzt, sondern dass lediglich einige Industrien/Branchen dieses Dienstleistungssektors international wettbewerbsfähig sind.

Betrachtet man (allgemein) den Stand und die Entwicklung der Internationalisierung von Dienstleistungsindustrien, damit indirekt von Dienstleistungsunternehmen, reichen die Ausprägungsformen von „nationalen“, zumeist regionalen Branchen bis zu „wahren globalen“ Branchen, z.B. dem Bankenbereich oder der Luftfracht. Bei diesen „globalen“ Branchen dominieren international operierende Unternehmen genauso wie bei Sachgüter produzierenden

---

<sup>240</sup> Vgl. Ahlert/Evanschitzky (2003), S. V-XIV, Teil I 1. und 2., S. 3-10. Hierbei handelt es sich um die Einleitung einer Untersuchung des Dienstleistungssektors in Deutschland, basierend auf einem Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Diese dient als „Benchmarking zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“. Hierzu stellen 300 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Handlungsempfehlungen, im Jahre 1998, unter dem Titel „Dienstleistung 2000plus“, vor.

<sup>241</sup> Diese Untersuchung ist insofern interessant, als insbesondere Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsnetzwerken untersucht werden, welche dann konkretisiert, spezifiziert und anhand von Fallstudien, als Benchmarks, näher analysiert werden. Vgl. Ahlert/Evanschitzky (2003), Kapitel 3-5, S. 71-187 (Erfolgsfaktoren), Teil III, S. 189-269 (Fallstudien).

Unternehmen; es unterscheiden sich lediglich die hierbei verfolgten Wettbewerbsstrategien dieser Unternehmen.<sup>242</sup>

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Industrie beruht auf verschiedenen Faktoren. Explizit seien folgende, exemplarisch ausgewählte Faktoren angeführt: einen Innovationen stimulierenden Wettbewerb des Heimatmarktes, d.h. Wettbewerb der Unternehmen untereinander, im Sinne der Wettbewerbspolitik; Wechselwirkungen zu weiteren wettbewerbsfördernden Faktoren, insbesondere die Interaktion mit Zulieferunternehmen und Nachfragern, beispielsweise der Wissensdiffusion, im Sinne einer Industriepolitik.<sup>243</sup>

Diese Betrachtungsweise akzentuiert die staatliche Politik, welche, in der Industriedimension, den (institutionellen) Rahmen vorgibt, innerhalb dessen Unternehmen operieren (müssen). Besonders deutlich wird dieser Aspekt im Rahmen der „Regulierung“: Regulierung ist die Korrektur von Marktprozessen, welche übergeordnete Interessen der Gesellschaft wie die Sicherstellung öffentlicher Güter (beispielsweise Sicherheit oder Gesundheit) und die Vermeidung externer Effekte beinhaltet. Gleichzeitig soll die unternehmerische Entfaltung gefördert werden, d.h. Wettbewerb soll geschützt und ermöglicht werden (beispielsweise sollen Monopole verhindert oder überwunden werden). Hierbei setzen (hoheitliche) Institutionen „Spielregeln“, welche einen Regulierungsrahmen darstellen, innerhalb dessen Unternehmen ihre Ziele und Strategien verfolgen (können). Hierdurch wird einerseits der strategische Handlungsspielraum von Unternehmen eingegrenzt, andererseits aber oftmals auch erst eröffnet. Dies bedeutet, dass dies situationsspezifisch und unternehmensindividuell zu betrachten ist. Insbesondere im Finanz- und Bankensektor (vor dem Hintergrund der Finanzkrise) sowie in netzbasierten Industrien (beispielsweise der Telekommunikation, der Energie oder dem Eisenbahnwesen) besitzen derartige staatliche Maßnahmen erhebliche Relevanz.<sup>244</sup>

Besonders deutlich wird die Relevanz staatlicher Politik (in einzelnen Industrien) auf internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen am Beispiel der „Deutschen

---

<sup>242</sup> Vgl. allgemein beispielsweise Mößlang (1995), S. 46-89; historisch nicht uninteressant ist der Beitrag über die Entwicklung deutscher Banken von Schmidt (1981).

<sup>243</sup> Zwei ergänzende Aspekte erscheinen hierbei nicht uninteressant:

- Unternehmen besitzen die Möglichkeit bewusst Institutionen in diesem Markt zu nutzen, ohne selber direkt in diesem präsent zu sein.
- Insbesondere in Japan werden deshalb häufig Technologien zentral und gemeinsam entwickelt, häufig unter Federführung des MITI, die Vermarktung dieser werden aber von den einzelnen Unternehmen vorgenommen, um die (Effizienz-) Vorteile des Wettbewerbes zu nutzen.

<sup>244</sup> Vgl. beispielsweise Picot (2009).

Lufthansa AG“:<sup>245,246</sup> Man könnte erwarten, dass bei diesem Unternehmen nur eine einzige internationale Markteintrittsform zu beobachten sei, weil die prinzipielle (Flug-/Passage) Dienstleistung als „global“ (einheitlich) charakterisierbar ist. Genau das Gegenteil ist beobacht- und erklärbar - es existieren fast alle wesentlichen Markteintrittsstrategien, welche durch spezielle (staatliche) Kontextfaktoren charakterisiert sind:

- Export: Ausländer (des ausländischen Flugziels) buchen Flüge. Dies ist als „traditionelle“ Form charakterisierbar, insbesondere in der Zeit der „Staatsairlines“.
- Kooperationen wie die „Star-Alliance“, inklusive „code-sharing“: Aufgrund der Notwendigkeit ein internationales Flugnetz anzubieten, bei gleichzeitig weiter existierenden staatlichen Regulierungen, wurde, maßgeblich von der Lufthansa forciert, die „Star-Alliance“ gegründet.<sup>247</sup>
- Kauf/Übernahme ausländischer Fluggesellschaften, beispielsweise „SWISS“ oder „Austrian Airlines“: Der Konsolidierungsbedarf im Luftverkehr führt zu politisch „unterstützten“ Übernahmen; d.h. im Fall von „Austrian Airlines“ zu volkswirtschaftlich begründeten (Sicherung von Arbeitsplätzen), finanziell massiv unterstützten (Übernahme von Restrukturierungsaufwendungen durch den Staat) Übernahmen, welche aber gleichwohl die Strategie der „Deutschen Lufthansa AG“ ergänzen (Zugang zu dem osteuropäischen Markt - mit dem Drehkreuz (hub) Wien).
- Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft, beispielsweise „Lufthansa Italia“: Nach dem politisch gewünschten, aber betriebswirtschaftlich gescheiterten (aufgrund nicht vertretbarer Forderungen von Arbeitsplatzgarantien durch die Gewerkschaften) Übernahmeversuch von Alitalia, wurde die „Lufthansa Italia“ gegründet. Das Ziel besteht in der Erschließung des (insbesondere „reichen“ nord-) italienischen Raums. Hierbei soll der Flughafen Mailand-Malpensa, welcher von Alitalia durch den stadtnäheren Flughafen Mailand-Linate weitgehend ersetzt werden soll, als Drehkreuz (hub) dienen.

---

<sup>245</sup> Hier wird ausschließlich der Bereich „Passage“ betrachtet. Man sollte aber erwähnen, dass unter der Marke „Lufthansa“ auch Produkte und Dienstleistungen, in Kooperationsform mit anderen Unternehmen, vertrieben werden: Beispielsweise seien Bekleidung von Bogner oder Schöffel, Koffer von Rimowa sowie Finanzdienstleistungen (Kreditkarte) der DKB angeführt.

<sup>246</sup> Vgl. ergänzend die Studie der Industrie der internationalen Fluggesellschaften von Clougherty (2001).

<sup>247</sup> Die „Star-Alliance“ ist ein Netzwerk verschiedener Fluggesellschaften mit der Möglichkeit des „code-sharing“, d.h. einer LH-Flugnummer, welche aber von einer anderen Fluggesellschaft durchgeführt wird. Ein zentrales Problem resultiert, wenn die Flüge einer (nach eigenem Anspruch) „Premium-Fluggesellschaft“ von einer minderwertigen Fluggesellschaft durchgeführt werden: So gehört die Lufthansa nicht zu den sichersten Fluggesellschaften, weil bei einem, von „Spanair“ durchgeführten, Flug auch 4 LH-code sharing Tote zu beklagen waren.

Der Aussagegehalt dieser bisherigen Betrachtung, welche eher die staatliche Politik akzentuiert, bleibt für die fokale Problemstellung jedoch eingeschränkt bzw. unvollständig. Es wird eine tendenziell eher reaktive Sichtweise eingenommen, welche die „Industrie“ im Sinne eines exogen vorgegebenen, nicht beeinflussbaren „Rahmens“ interpretiert, in welchem Unternehmen reagieren. Dies bedeutet, dass eine kontingenztheoretische Perspektive eingenommen wird: Internationale Markteintrittsstrategien lassen sich im Sinne eines „fit“ an das (Industrie-) Umfeld und dessen Veränderungen interpretieren.

Notwendig wäre aber auch die umgekehrte Sichtweise stärker zu berücksichtigen. Dies bedeutet, eine stärker unternehmensbezogene, mikroökonomisch fundierte Sichtweise einzunehmen, damit tendenziell einen eher erklärenden Charakter zu verfolgen. Wie lassen sich internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, im Kontext einer bestimmten Industrie, erklären? Hierbei (in der Industriedimension) steht dann eher die Fragestellung im Vordergrund warum einige, bestimmte Industrien „international“ (wettbewerbsfähig) sind - und andere nicht, d.h. nur „national“ existieren.

Dadurch wird eine Betrachtungsveränderung eingenommen - gegensätzlich zu der bisherigen Vorgehensweise der Disaggregation; d.h. der hier zunächst verfolgten Betrachtung von der Volkswirtschafts- zur Industriedimension, insbesondere dem Einfluss staatlicher Politik auf die („Spielregeln“ der) Industrie. Es fände nun eine Betrachtungsveränderung im Sinne einer Aggregation statt, von der Unternehmens- zur Industriedimension; d.h. es wird ein Zusammenhang zwischen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Industrie abgebildet.

Häufig stellt man fest, dass weniger einzelne Unternehmen, als vielmehr ganze Netzwerke,<sup>248</sup> Cluster von Unternehmen, bzw. Industrien, international besonders wettbewerbsfähig sind.<sup>249</sup> Hierbei existieren, genauso wie bei Sachgütern, (regionale) Dienstleistungscluster.<sup>250</sup> Es wird insbesondere argumentiert, dass die Ressourcen eines Unternehmens (teilweise) aus diesem Netzwerk resultieren. Hierbei ist ein fokales Unternehmen gerade auch als soziales, Netzwerk

---

<sup>248</sup> Vgl. beispielsweise für eine Netzwerkbildung professioneller, wissensintensiver Dienstleistungen, inklusive von 3 Fallbeispielen, Welge/Burghoff (2003), S. 133-156.

<sup>249</sup> Insbesondere Porters „Nationale Wettbewerbsvorteile von Nationen“ („The Competitive Advantage of Nations“) rückt diese Betrachtung in den wirtschaftswissenschaftlichen Blickpunkt. Vgl. Porter (1998); sowie Porter (1998a), Kapitel 7, „Clusters and Competition“, S. 197-287.

Dieser Ansatz beruht jedoch auf den Arbeiten von Marshall. Hierbei wird insbesondere argumentiert, dass die „Nähe“ die Nutzung externer Effekte zulässt, welche einem fokalen Unternehmen sonst nicht zur Verfügung ständen.

<sup>250</sup> Man denke hierbei beispielsweise an Cluster wie die Biotechnologie in Martinsried oder die Krebsforschung in Heidelberg.

charakterisierbar, d.h. es ist in das Cluster „eingebettet“ („embedded“). Beispielsweise seien Konstruktions- und Ingenieursdienstleistungen oder Auktionen angeführt. Dies bedeutet, dass nationale Wettbewerbsvorteile von Clustern von Dienstleistungsunternehmen existieren.<sup>251,252</sup> Insbesondere Porter modelliert dieses Verständnis - anhand seines „Diamanten“-Modells, welches dynamische Wettbewerbsprozesse betont.<sup>253</sup> Dieses Verständnis bildet einen wichtigen Ansatz für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien.<sup>254,255</sup>

Erst diese beiden Betrachtungsveränderungen, die Aggregation sowie Disaggregation der Betrachtungsveränderung zusammen können die Bedeutung und Relevanz der Industriedimension für die fokale Problemstellung hinreichend wiedergeben. Sie bilden wichtige Bestandteile der fokalen Problemstellung.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines fokalen Unternehmens wird somit durch die zugehörige Industrie (-dimension) maßgeblich (mit-) beeinflusst: Einerseits bildet eine bestimmte Industrie einen, insbesondere institutionellen, Rahmen, innerhalb dessen Dienstleistungsunternehmen operieren (müssen), andererseits bildet die „Einbettung“ in ein Dienstleistungscluster, im Sinne eines Netzwerkes verschiedener Unternehmen, einen zentralen Erklärungsansatz.

So verwundert es nicht, dass die Internationalisierung von Dienstleistungsindustrien, insbesondere deren dynamische Entwicklung, als eine zentrale Herausforderung (der Gegenwart und Zukunft), sowohl in der wirtschaftlichen Praxis als auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Analyse, gesehen wird.<sup>256</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. insbesondere: Porter (1998), Kapitel 6, S. 239-273.

<sup>252</sup> Ergänzend, insbesondere aus einer Essener Sichtweise, sei das Cluster „preisaggressiver Handelsunternehmen“ angeführt, beispielsweise Aldi, Deichmann, Tengelmann, Medion. Interessanterweise befinden sich alle Unternehmen im (Haupt-) Besitz bzw. unter der Führung einer Person/Familie/Stiftung: Albrecht, Deichmann, Haub, Brachmann.

<sup>253</sup> Vgl.: Porter (1998), Kapitel 2-4, S. 33-175. sowie hier in Kapitel 4.2.4.2.1.

<sup>254</sup> Die vertiefende Analyse erfolgt in Kapitel 4.2.4.2.

<sup>255</sup> Eine ergänzende Sichtweise bieten Stauss/Bruhn. Sie argumentieren wie folgt:

- Der Rückzug von Großunternehmen auf Kernkompetenzen lässt KMU entstehen.
- KMU können allein nicht mehr die Wettbewerbsanforderungen erfüllen, „Kompetenzpools“ bilden eine Lösungsoption.

Vgl. Stauss/Bruhn (2003), S.5-7.

<sup>256</sup> Vgl. bspw. Mößlang (1995), insbesondere S. 286-288; Sauvart/Mallampally (1993), S. 20-25.

### **2.2.3. Die Bedeutung der Internationalisierung und der Form des internationalen**

#### **Markteintritts von und für Dienstleistungsunternehmen –**

##### **Die Unternehmensdimension**

Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien stellen sich für Dienstleistungsunternehmen in sehr unterschiedlichem Ausmaß und Art dar. Fokussiert man beispielsweise auf deutsche Dienstleistungsindustrien und -unternehmen erkennt man, dass z.T. ein erhebliches Auslandsengagement existiert.<sup>257,258</sup> Gleichwohl ist das Ausmaß und die Art der ausländischen Marktbearbeitung sehr unterschiedlich:

Betrachtet man (zunächst) Großunternehmen, für welche man, aufgrund des Merkmals der Größe, unterstellen könnte, dass gewisse Ähnlichkeiten existieren, differiert deren Art und Ausmaß des Auslandsengagements erheblich. Stellvertretend seien die „Metro Group“ (Metro Cash & Carry, Real, Media Markt und Saturn, Galeria Kaufhof) sowie die „Deutsche Bank“ angeführt.<sup>259</sup> Obwohl die „Metro Group“ über 2200 Märkte in 31 Ländern führt, ist sie weitestgehend regional, in Europa, tätig. Die „Deutsche Bank“, mit fast 2000 Niederlassungen in 76 Ländern,<sup>260</sup> operiert wesentlich „internationaler“ (gleichwohl kann man sie nicht als „global“ bezeichnen).

Man erkennt, dass Dienstleistungsunternehmen, in unterschiedlichen Industrien, sehr unterschiedlich international agieren. Eine derartige Argumentation nutzt das Kriterium „Zugehörigkeit zu einer bestimmten Industrie“. Diese Argumentation erscheint jedoch unbefriedigend. Hier soll, als „erster Hinweis“ für die Argumentation im Rahmen dieser Arbeit, ein anderer Aspekt angeführt werden: Während Handelsunternehmen der Metro Gruppe lokale Leistungserstellungssysteme bedingen, erscheinen der Ressourceneinsatz mit der Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme für eine Bank eine eher geringere Bedeutung zu besitzen.

---

<sup>257</sup> Vgl. Mößlang (1995), S. 39-46. Sauvart/Mallampally (1993), S. 3-7.

<sup>258</sup> Eine interessante Betrachtung bildet die Strategie-Struktur Studie (über den Zeitraum 1955-1995, mit Hilfe eines Informations-Verarbeitungs-Ansatzes) von Wolf. Diese betrachtet auch die Internationalität deutscher Unternehmen (die 500 größten deutschen Unternehmen sowie einer Kontrollgruppe von 567 kleinen und mittleren Unternehmen als Befragungsbasis, aus denen dann 156 als Datenbasis folgten). Wichtige Determinante der Struktur bilden beispielsweise Konstrukte wie „Internationalisierungsgrad“, der Umsatz oder die Mitarbeiter, „Aufsplittungsgrade, die strategische Orientierung, materielle Interdependenzen, „Teilbeherrschung von Auslandsgesellschaften sowie Akquisitionen als internationale Wachstumsstrategien. Diese Studie erscheint einerseits aufgrund der relativ umfassenden Datenbasis, andererseits aufgrund der (auch international) nur wenig empirisch erforschten Problemstellung interessant. Vgl.: Wolf (2000), insbesondere Kapitel 5.1.3. und 6.1.2., S. 243-251, 414-524.

<sup>259</sup> Daten Metro Group Geschäftsbericht 2007; Daten Deutsche Bank Jahresbericht 2007 (Mitarbeiter), Geschäftsbericht 2006 (Erträge).

<sup>260</sup> Stand 30.6.2008 lt. Homepage.



Man kann, wie in der Industriedimension, ebenfalls zwischen international operierenden und lediglich rein national operierenden Dienstleistungsunternehmen unterscheiden. Man argumentiert dann hierbei, wie zuvor beschrieben, dass die Zugehörigkeit zu einer Industrie quasi automatisch bestimmte Dienstleistungsmerkmale beinhaltet. Hieraus resultieren gleiche Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien. Eine derartige Argumentation ist oftmals durchaus korrekt. Sie kann aber einerseits nicht erklären, warum Dienstleistungsunternehmen, innerhalb derselben Industrie, ganz unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien verfolgen (können). Sie kann aber andererseits auch nicht erklären, warum ein (fokales) Unternehmen gleichzeitig ganz unterschiedliche internationale Markteintrittsformen verfolgt:

Man kann einerseits argumentieren, dass Unternehmen ganz unterschiedliche Strategien verfolgen.<sup>261</sup> Divergierende internationale Markteintrittsstrategien würden diese unterschiedlichen Strategien reflektieren. (Dieser Aspekt soll hier zunächst nicht vertieft werden.)

Andererseits, aber nicht unbedingt unabhängig vom vorherigen Aspekt, sind es unterschiedliche Dienstleistungsmerkmale, in Kombination mit Unternehmensmerkmalen, welche als Erklärungsansatz für divergierende internationale Markteintrittsstrategien herangezogen werden sollten: Internationale Markteintrittsstrategien lassen sich gerade auch auf bestimmte Merkmale von Dienstleistungsunternehmen zurückführen, innerhalb derselben Branche oder auch innerhalb eines Dienstleistungsunternehmens:

Exemplarisch seien zunächst die Unternehmensberatungen „Horvath & Partners“ sowie „Simon, Kucher & Partners“ gegenübergestellt: Diese sind durch ähnliche Umsätze charakterisiert (>70; >80 Mio. €) sowie eine annähernd gleiche Anzahl von Mitarbeitern (>400),<sup>262</sup> so dass sie formal sehr ähnlich erscheinen. Bezüglich der Form von internationalen Markteintrittsstrategien existieren jedoch Differenzen: „Simon, Kucher und Partners“ besitzen ausschließlich eigene Büros, „Horvath & Partners“ nutzt zusätzlich auch ein internationales Partnernetzwerk „Performance Architects Alliance“.

Ein „Hinweis“ für die Erklärung dieser divergierenden Strategien könnten die unterschiedlichen Charakteristika der Beratungsschwerpunkte darstellen. Controlling, Performance Messung sowie IT (Horvath) vs. Marketing, Preismanagement sowie Strategie (Simon). Man kann beispielsweise postulieren, dass sich die Beratungstätigkeit bei „Horvath & Partners“ als formaler, expliziter sowie weniger kreativ charakterisieren lässt. Dies würde beinhalten, dass

---

<sup>261</sup> Vgl. beispielsweise für Luftfrachtunternehmen: Althen/Graumann/Niedermeyer (2001).

<sup>262</sup> Daten der Homepage der jeweiligen Unternehmen entnommen; Abfrage 29.8.2008.

personengebundenes, implizites Know-how bei „Simon, Kucher & Partners“ eine größere Relevanz besitzt: eine These, welche durch höhere Umsätze pro Mitarbeiter gestützt würde. – Dies könnte auch divergierende internationale Markteintrittsstrategien (mit-) erklären.

Als stellvertretende Beispiele unterschiedlicher internationaler Markteintrittsstrategien innerhalb eines Unternehmens seien die SAP AG und die IDS Scheer AG (wurde 2010 von der software AG übernommen) angeführt.<sup>263</sup> Prinzipiell existieren dort zwei, in weiten Bereichen interdependente, Geschäftsbereiche; die Entwicklung und Distribution von Software sowie die Beratung, Wartung und sonstige Dienstleistungen. Entscheidend sind die unterschiedlichen Merkmale der einzelnen Geschäftsbereiche – sie können als „Hinweis“ für die (spätere) Erklärung der unterschiedlichen internationalen Markteintrittsstrategien, innerhalb desselben Unternehmens, interpretiert werden.

Wenn man versucht, dieses Kapitel 2.2. zusammenzufassen, sollte man somit folgendes festhalten: Die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, insbesondere in der Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“, von Dienstleistungsunternehmen findet in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung bisher nur geringe Beachtung - im krassen Gegensatz zu ihrer Bedeutung, welche darüber hinaus in der Zukunft weiter stark zunimmt.

Häufig werden internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen im Kontext einer (gesamten) „Industrie“ betrachtet: Dienstleistungsunternehmen derselben Industrie verfolgen zumeist auch ähnliche internationale Markteintrittsstrategien. So finden sich beispielsweise Branchen wie Werbung, Rechnungswesen & Steuern (accounting) oder Banken, welche die Gründung einer Tochtergesellschaft präferieren.<sup>264</sup>

Gleichwohl werden innerhalb derselben Industrie aber auch divergierende internationale Markteintrittsformen von Dienstleistungsunternehmen genutzt. Sogar innerhalb einzelner Dienstleistungsunternehmen lassen sich teilweise divergierende internationale Markteintrittsstrategien beobachten.

Sinnvoll und folgerichtig erscheint es deshalb Merkmale von Dienstleistungsunternehmen für die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen heranzuziehen. Dies bedeutet, die Unternehmensdimension in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Nichtsdestotrotz ist auch die Integration der beiden anderen Dimensionen wichtig (was die Argumentation noch zeigen wird). Hierbei darf bei der Argumentation

---

<sup>263</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Schramm-Klein (2006), 4. Kapitel F., IV 2., S. 357-363.

<sup>264</sup> Vgl.: Erramilli (1990); Erramilli/Rao (1990).

nicht „das Land“ oder „die Industrie“ allein und isoliert betrachtet werden; vielmehr erscheint eine Betrachtungsweise notwendig, welche das Land und die Industrie gleichzeitig berücksichtigt, d.h. inklusive der Interaktion dieser beiden Determinanten. Dennoch gilt, dass beide Dimensionen im Sinne eines exogenen, meist vorgegebenen, Rahmens zu interpretieren sind. Stellvertretend für diese Sichtweise sei die Studie von Tong/Alessandri/Reuer/Chintakananda angeführt, welche betont, dass es firmenspezifische Merkmale, Ressourcen sind, welche die zentrale Hauptdeterminante bilden.<sup>265</sup>

## **2.3. Fazit, Zielsetzung und Vorgehensweise**

### **2.3.1. Fazit und Zielsetzung**

Ausgangspunkt dieses Kapitels war zunächst eine Abgrenzung relevanter Begriffe und zentraler Elemente der Problemstellung, z.T. im Sinne einer ersten theoretischen Fundierung. Zusätzlich wurden die empirische Bedeutung sowie Ursachen der Internationalisierung von und für Dienstleistungsunternehmen dargestellt (im Rahmen verschiedener Dimensionen).

Versucht man die Ursachen der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen zu systematisieren, lassen sich folgende Kernelemente herausarbeiten:<sup>266</sup>

- Viele heimische Märkte sind durch eine Intensivierung des Wettbewerbs charakterisiert, beobachtbar z.B. durch eine zunehmende Konzentration. Es existiert dort eine hohe Wettbewerbsintensität. Eine Internationalisierung kann eine mögliche Wettbewerbsstrategie darstellen, wenn die Wettbewerbsintensität auf internationalen Märkten geringer ist. Insbesondere ein starkes Wachstum von Weltdienstleistungsmärkten beinhaltet oftmals eine geringere Wettbewerbsintensität. Eine Internationalisierung stellt deshalb eine strategische Option dar, den (nationalen) Wettbewerbsdruck zu reduzieren oder zu umgehen.
- Ein zentrales Argument bildet das „Kundennachfolgemotiv“. Es wird argumentiert, dass Dienstleistungsunternehmen bestehenden Kunden bei deren Internationalisierung nachfolgen. Speziell gilt dies für unternehmensorientierte und industrielle Dienstleistungen. Die Existenz schon existierender Kundenbeziehungen reduziert das Risiko des internationalen Markteintritts erheblich. Aufgrund der häufig (dienstleistungstypischen) engen Interaktionsnotwendigkeit zwischen Anbieter und Nachfrager dient diese

---

<sup>265</sup> Vgl. Tong/Alessandri/Reuer/Chintakananda (2008), insbesondere S. 387-392 (im Kontext eines „Wachstums-Optionsmodells“, empirisch modelliert mit Daten von 2352 Firmen in 12 Ländern).

<sup>266</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 4-7.

Strategie andererseits auch der Sicherung der bestehenden (nationalen) Geschäftsbeziehung. Argumentiert man, dass der (Wertschöpfungs-) Anteil von Dienstleistungen auch bei dem Absatz von Sachgütern steigt, impliziert dies, dass dieses Argument weiter an Bedeutung gewinnen wird.

- Die Liberalisierung und Deregulierung von Dienstleistungsmärkten sowie die Senkung von Handelshemmnissen ermöglicht oftmals erst eine Internationalisierung. Exemplarisch sei (ergänzend zu Kapitel 2.2.1.) einerseits auf die Öffnung osteuropäischer Dienstleistungsmärkte verwiesen, mit staatlichen Monopolunternehmen sowie als „sensibel“ eingestuften Dienstleistungsbranchen (im Sinne ganz neuer geographischer Zielmärkte).<sup>267</sup> Andererseits argumentieren Echevarria/Val/Peralta, aus einer europäischen Perspektive, dass sich die Rolle des „Wohlfahrtsstaates“ in Europa verändert (im Sinne einer qualitativen Veränderung existierender Märkte):<sup>268</sup> In den letzten Jahrzehnten entstanden zunehmend ökonomische Probleme, aufgrund von Ineffizienzen, Bürokratie etc.. Diese Probleme induzieren die Forderung zu einer stärkeren Wettbewerbsorientierung - unter anderem durch Privatisierung und Deregulierung.
- Eine häufig zu beobachtende Kapitalintensivierung von Dienstleistungen sowie der technische Wandel induzieren eine Internationalisierung: Dienstleistungsunternehmen versuchen personalintensive Wertschöpfungsprozesse durch Kapital, mit immer leistungsfähigeren Technologien, zu substituieren. Da hierbei die Grenzkosten oft gegen Null konvergieren, erscheint eine Angebotsausdehnung über nationale Grenzen hinweg, eine Internationalisierung, konsequent (falls eine Notwendigkeit der lokalen Leistungserstellung entfällt).
- Die Verfügbarkeit von Informationen, durch (neue) Informations- und Kommunikationstechnologien, sorgen für ein leichteres Erkennen internationaler Marktchancen, im Sinne der „Bestreitbarkeit“ von Märkten (contestable markets).
- Darüber hinaus bildet die Verfügbarkeit dieser neuen Technologien oftmals eine Voraussetzung für die Überwindung der Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme (z.B. in Form von „e-services“ oder „remote-services“)<sup>269</sup>. Beispielsweise lassen sich, wenn eine direkte Interaktion mit dem Nachfrager nicht notwendig ist, Wertschöpfungsaktivitäten, im so genannten „back office“, international verlagern.

---

<sup>267</sup> Man denke beispielsweise daran, dass deutsche Unternehmen bei der Verschrottung von russischen Atom-U-Booten beteiligt sind

<sup>268</sup> Vgl. Echevarria/Val/Peralta (1998).

<sup>269</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.3.

Zusätzliches Wachstumspotenzial der Internationalisierung von Dienstleistungen entsteht aufgrund der strategischen Option für Sachgüter produzierende Unternehmen sich durch zusätzliche, ergänzende Dienstleistungen im Wettbewerb zu positionieren, zu differenzieren. Bei einer zunehmenden Angleichung der „Kernnutzen“ sowie von Technologie und Qualität lässt sich der (insbesondere Preis-) Wettbewerb mittels ergänzender Dienstleistungen senken.<sup>270</sup> Es werden dem Nachfrager hierbei oft „Problemlösungen“, in Form von „Leistungsbündeln“, der Kombination aus Sachgut und Dienstleistung, angeboten. Dies bedeutet einerseits, dass Wachstumspotenziale von Unternehmen durch Ausschöpfung von sowie Sicherung durch ergänzende (u.U. externe) Dienstleistungen existieren. Diese können oftmals auch im Ausland erstellt werden; beispielsweise seien 24 Stunden Call-Center in Indien angeführt.

Andererseits können gewisse Dienstleistungswertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens eigene internationale Dienstleistungsangebote bilden: Beispielsweise bietet Porsche die Dienstleistung „Fahrwerksabstimmung“ anderen Automobilherstellern international an.

Besondere Bedeutung erhalten (diese ergänzenden) Dienstleistungen, wenn das Dienstleistungserstellungssystem beim Nachfrager errichtet werden muss und der externe Faktor hierbei immobil ist. Arbitragepotenziale, (insbesondere Personal-) Kostenvorteile werden hierdurch obsolet: Beispielsweise können Güterproduzenten sich gegenüber Konkurrenten durch die Existenz eines Wartungs- und Reparaturservicenetzes differenzieren. Ein derartiger Differenzierungsvorteil kann nur durch dieselben Maßnahmen kompensiert werden, welche dementsprechend dieselben Kosten bedingen - er bildet eine wichtige Markteintrittsbarriere.

Fokussiert auf die hier thematisierte Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erweist sich ein verändertes Verständnis von Direktinvestitionen als zentraler Gesichtspunkt: Dienstleistungen bedingen häufig Direktinvestitionen. Hierbei werden Direktinvestitionen in ein Land (inward FDI) zumeist positiv gesehen. Es wird argumentiert, dass der volkswirtschaftliche Kapitalstock steigt und hierdurch Wachstum mit positiven Effekten induziert wird (spillovers), beispielsweise bezüglich der Beschäftigung und „Wissen“, speziell der technologischen Basis eines Landes.<sup>271,272,273,274</sup> Direktinvestitionen aus einem Land (out-

---

<sup>270</sup> Vgl. Homburg/Fassnacht/Günther (2002), S. 487.

<sup>271</sup> Vgl. beispielsweise Feinberg/Majumdar (2001), anhand einer Studie der indischen Pharmazieindustrie.

<sup>272</sup> Demgegenüber werden Direktinvestitionen aus einem Land (outward FDI) meist dementsprechend negativ für den Wohlstand eines Landes gesehen. Hejazi/Pauly argumentieren, auf der Basis kanadischer Erkenntnisse, dass derartige Generalisierungen der Komplexität dieser Fragestellung nicht gerecht werden; vielmehr müssen die Motive explizit einbezogen werden. Dienstleistungen, als „Nicht-handelbare Güter“ charakterisiert, können aufgrund dieser Eigenschaft positive Effekte besitzen, weil Exporte nicht ersetzt werden (können), sondern ein ausländischer Markt so erst überhaupt erschlossen werden kann. Vgl. Hejazi/Pauly (2003), insbesondere S. 284.

ward FDI) werden, aufgrund positiver Rückwirkungen auf das Heimatland, zunehmend positiver gesehen. Die Furcht insbesondere vor einer Kapitalflucht, einem Abwandern der geistigen Elite eines Landes („brain drain“) sowie dem Abzug von Wissen wird geringer eingeschätzt. Stattdessen wird hervorgehoben, dass oftmals geringerwertige Wertschöpfungsaktivitäten in das Ausland übertragen werden. Hierdurch werden jedoch Arbeitsplätze höherwertiger Wertschöpfungsaktivitäten im Heimatland gesichert und ausgebaut; die internationale Arbeitsteilung differenziert sich zunehmend.<sup>275,276</sup>

Gleichwohl existieren Konflikte und Restriktionen, insbesondere nationaler Zielsetzungen und der von fokalen Unternehmen, welche eine Internationalisierung konterkarieren.<sup>277</sup> Stellvertretend seien einige Aspekte exemplarisch herausgestellt:<sup>278</sup>

- Internationaler Wettbewerb auf freien Märkten kann den heimischen Arbeitsmarkt belasten. Insbesondere gilt dies für Faktor-, Lohnkostenvorteile des Auslandes.
- Niedrigere (Umwelt oder Umfeld) Standards im Ausland können als Anreiz zur Internationalisierung in diese Länder führen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, besteht die Gefahr, dass eine „Spirale der Senkung“ dieser Standards einsetzt – zu Lasten der Umwelt.<sup>279</sup>
- Die Bedeutung und Beachtung kultureller Identitäten wird reduziert.
- Die nationale Souveränität wird reduziert, es existiert ein (Welt-) Markt.

---

<sup>273</sup> Doch sollte man diese Sichtweise u.U. relativieren: Beispielsweise induzieren ausländische Einheiten international operierender Unternehmen auch einen Wissensabfluss aus dem Ausland. Vgl. vertiefend Singh (2007); Driffeld/Love (2007), sie differenzieren hierbei, im Rahmen einer empirischen Studie für das „Vereinigte Königreich“, zwischen verschiedenen Motiven - einem im weiteren Verlauf der Arbeit wichtigem Gesichtspunkt.

<sup>274</sup> Gewissermaßen als „abschließende empirische Klärung“ dieser Problemstellung sei auf die Meta-Analyse von Meyer/Sinani verwiesen, welche, nach eigenen Angaben, alle bekannten Studien zu dieser Themenstellung beinhaltet. Sie zeigen, dass die positiven Übertragungseffekte (spillovers) von dem Studienkontext, dem Entwicklungsstand der betrachteten Volkswirtschaft, abhängt. Insbesondere sehr schwach sowie sehr stark entwickelte Volkswirtschaften profitieren von Direktinvestitionen. (Es wird ein u-förmig gekrümmter Verlauf der Vorteile, in Abhängigkeit der Entwicklung der Volkswirtschaft, aufgezeigt.) Allerdings sind die Erklärungskausalitäten für diese beiden Kontexte ganz unterschiedlich. Vgl. Meyer/Sinani (2009)

<sup>275</sup> International operierende Unternehmen besitzen ein „Janusförmiges Gesicht“. Vgl. Eden/Lenway (2001). Ein Einleitungsartikel zu einem Symposium mit dieser Thematik.

<sup>276</sup> Vgl. vertiefend zu den Vor- und Nachteilen Forsgren (2008), S. 1-4 als erste, einführende Einleitung; sowie die vertiefenden Erläuterungen in den nachfolgenden Kapiteln. Das Buch stellt hierbei insgesamt sechs Perspektiven (tales) international operierender Unternehmen vor. Für jede dieser Perspektiven werden die hieraus resultierenden Wohlfahrtseffekte abgeleitet.

<sup>277</sup> Der Nutzen einer Internationalisierung lässt sich als Verteilungsfragestellung zwischen den Interessen des Staates einerseits sowie den Interessen von Unternehmen andererseits interpretieren – im Rahmen einer gegenseitigen Interaktion beider Institutionen. Vgl. anhand eines spieltheoretischen Modells und einer Fallstudie Agmon (2003).

<sup>278</sup> Vgl. Buckley/Ghauri (2004), S. 92-94.

<sup>279</sup> Diametral zu dieser Sichtweise zeigen Christmann/Taylot, anhand einer Studie in China, dass international operierende Unternehmen gerade als Instrument interpretiert werden können internationale Umweltstandards zu erhöhen. Sie postulieren „Selbstregulierungskräfte“, Vgl. Christmann/Taylot (2001).

Diese Faktoren führten zu dem (in Kapitel 2.2. beschriebenen) real beobachtbaren Sachverhalt, dass sich seit den 70'er Jahren das Ausmaß der Direktinvestitionen von Dienstleistungen stark gesteigert hat (volkswirtschaftliche Dimension). Dabei variieren der Umfang von Auslandsaktivitäten und deren Form zwischen verschiedenen Branchen z.T. erheblich (Industriedimension). Auch im Rahmen der Unternehmensdimension existieren derartige Divergenzen.

Hierbei beschränkt sich ein internationaler Markteintritt nicht nur auf große Unternehmen, wie man zunächst annehmen könnte. Zunehmend internationalisieren gerade auch kleine und mittlere Unternehmen (allgemein).<sup>280</sup> Dies gilt gerade auch für Dienstleistungsunternehmen sowie Sachgüter produzierende Unternehmen mit ihren (ergänzenden) Dienstleistungen. Fokussiert man beispielsweise auf deutsche Dienstleistungsindustrien und -unternehmen, erkennt man, dass z.T. ein erhebliches Auslandsengagement existiert.

Dieser real beobachtbare Sachverhalt zunehmender Direktinvestitionen von Dienstleistungsunternehmen wirft die Frage auf warum bzw. unter welchen Bedingungen diese Form gewählt wird Direktinvestitionen, insbesondere in Form der Gründung einer Tochtergesellschaft, stellen besonders ressourcenintensive und risikoreiche Formen internationaler Markteintrittsstrategien dar. Zwar bedingen Dienstleistungen oftmals die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme,<sup>281</sup> jedoch nicht notwendigerweise die Gründung einer Tochtergesellschaft. Zudem existieren zunehmend „neuere“ Formen internationaler Markteintrittsstrategien, welche auch (zumindest teilweise) die Vorteile der Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“, bspw. Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, beinhalten können (z.B. Franchising oder Lizenzierung). Damit liegt die primäre Zielsetzung dieser Arbeit auf der „Erklärung“ der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen.

Häufig muss man konstatieren, dass sich Erklärungsansätze von Strategien als wenig „gehaltvoll“ erweisen; d.h. diese erscheinen theoretisch nicht hinreichend fundiert und/oder empirisch abgesichert (beruhen u.U. auf anekdotischen Fallstudien), und stellen mitunter „Moden“ dar.<sup>282</sup> Dies gilt gerade auch für entsprechende Erklärungs- und Gestaltungsansätze von Inter-

---

<sup>280</sup> Vgl. vertiefend hierzu für kleine und mittelständische Unternehmen beispielsweise Bamberger/Evers (1997); Bamberger/Evers (1994); Weber (1997), Kapitel E II, S. 180-245.

<sup>281</sup> Beispielsweise ist ein Export oft nicht oder nur eingeschränkt möglich.

<sup>282</sup> So argumentiert beispielsweise Fink, dass sich durchaus „Produktlebenszyklen“ propagierter Strategien beobachten lassen. Vgl. Fink (2003).

nationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen.

Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer angewandten, praxisorientierten Wissenschaft besteht (zunächst) darin, real beobachtbare Sachverhalte zu beschreiben. Auf Basis dieser Beschreibung gilt es aber insbesondere diese real beobachtbaren Sachverhalte zu erklären sowie, auf der Erklärung aufbauend, diese auch zu gestalten. (Wissenschaft als Dienstleistungsfunktion für die betriebliche Praxis.<sup>283</sup>) Dies bedeutet hier zu erklären, warum bzw. unter welchen Bedingungen die Gründung einer Tochtergesellschaft eine effektive und effiziente internationale Markteintrittsstrategie für ein Dienstleistungsunternehmen ist – unter Verwendung von („bewährten“) wirtschaftswissenschaftlichen Gesetzen und Theorien. Es wird dabei eine Kausalität zwischen internationalen Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen und Unternehmenserfolg postuliert.<sup>284,285</sup>

Eine derartige Zielsetzung würde allerdings zu einer kaum überschaubaren Komplexität führen: Sowohl Dienstleistungsunternehmen als auch internationale Markteintrittsstrategien erweisen sich als zu komplex als dass alle Dienstleistungsmerkmale und alle Ansätze internationaler Markteintrittsstrategien gleichzeitig für eine „Erklärung“ explizit verwendet werden könnten<sup>286</sup> Es bedarf der Reduktion dieser Komplexität:

Eine zentrale Zielsetzung dieser Arbeit besteht neben der Erklärung der internationalen Markteintrittsstrategie darin, das gesamte, weite Spektrum sehr unterschiedlicher Dienstleistungsunternehmen sowie die Erstellung einer (einzelnen), u.U. selber sehr komplexen (gesamten) Dienstleistung hinreichend zu beschreiben.

In der wissenschaftlichen Disziplin „internationales Management“ werden internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen hauptsächlich im Kontext von Industriestudien aber auch als Einzelfallbeispiele betrachtet: Industriestudien ordnen einzelnen

---

<sup>283</sup> Diese Sichtweise wird in Deutschland insbesondere von der „Schmalenbach Gesellschaft“ akzentuiert.

<sup>284</sup> Vgl. hierzu vertiefend das nachfolgende Unterkapitel 2.3.2. – Konkretisierend bedeutet dies eine Kausalität zwischen Dienstleistungsunternehmen, als System von Dienstleistungsmerkmalen, und einer effizienz- und effektivitätsorientierten internationalen Markteintrittsstrategie abzuleiten.

<sup>285</sup> Exemplarisch und stellvertretend für dieses Verständnis sei eine Studie von Brouthers angeführt. Auf der Basis der 1000 größten EU-Unternehmen, wovon 178 ausgewertet wurden, konnte gezeigt werden, dass, wenn der internationale Markteintritt gemäß den theoretischen Erklärungsmustern erfolgt, die Performance besser war. Vgl. Brouthers (2002).

<sup>286</sup> Diese Komplexität erweist sich als ein zentrales Dilemma der gesamten Arbeit. Es gilt einen Kompromiss zwischen einer stringenten aber gleichwohl differenzierten Erklärung zu finden: Die Berücksichtigung nur einiger, weniger Dienstleistungsmerkmale sowie Ansätze internationaler Markteintrittsstrategien kann zu einer „Übersimplifizierung“ führen. Die simultane Berücksichtigung möglichst vieler Dienstleistungsmerkmale und Ansätze internationaler Markteintrittsstrategien führt zu einer nur schwer erfassbaren Komplexität der Erklärung (Übergang zu einer Einzelfallbetrachtung).



Dienstleistungsunternehmen implizit gleiche bzw. ähnliche Dienstleistungsmerkmale zu. Eine Erklärung der internationalen Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ aufgrund des (alleinigen) Arguments „Zugehörigkeit zu einer bestimmten Industrie“ erscheint wenig sinnvoll.<sup>287</sup> Die komplexe Struktur internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen lässt sich durch ein einziges Dienstleistungsmerkmal (Industriezugehörigkeit) nicht hinreichend beschreiben; der Erklärungsgehalt der „Industriezugehörigkeit“ ist eingeschränkt. Stattdessen müssen die zugrunde liegenden, relevanten (Erklärungs-) Determinanten explizit beschrieben werden<sup>288</sup> - hier die Merkmale von Dienstleistungen.

Einzelfallbeispiele fokussieren auf einzelne, isoliert betrachtete Dienstleistungsmerkmale. Dienstleistungsunternehmen werden damit in ihrer Gesamtheit nicht hinreichend beschrieben. Aber gerade die Erklärung (und die darauf aufbauende Gestaltung) einer (bestimmten) internationalen Markteintrittsstrategie bedingt die simultane Berücksichtigung aller Dienstleistungsmerkmale.

Aufgrund der Kritik an Industriestudien und Einzelfallbeispielen erscheint eine holistische Beschreibung von Dienstleistungen sinnvoll, bei welcher die Gesamtheit aller Merkmale den drei Dimensionen einer Dienstleistung zugeordnet wird. Gleichzeitig wird aufgrund dieses Ansatzes auch das weite Spektrum verschiedenster Dienstleistungen erfasst und beschrieben: Gelingt es (einzelne) Dienstleistungen umfassend zu beschreiben impliziert dies, dass dadurch auch das weite Spektrum von Dienstleistungen erfasst wird. Dies bedeutet, dass Merkmale einzelner Dienstleistungen zwischen verschiedenen (einzelnen) Dienstleistungen ganz unterschiedliche Relevanz besitzen; im Extremfall können bestimmte Dienstleistungsmerkmale für eine einzelne Dienstleistung völlig irrelevant sein.

Aufgrund der Zielsetzung Dienstleistungen in ihrer Gesamtheit zu erfassen und zu beschreiben, muss sich die notwendige Komplexitätsreduktion auf internationale Markteintrittsstrategien beziehen. Diese notwendige Komplexitätsreduktion beinhaltet zwei wesentliche Ein-/Beschränkungen bei der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien:

Eine erste Einschränkung stellt die Fokussierung auf die Extremform internationaler Markteintrittsstrategien die, Gründung einer Tochtergesellschaft, dar. Sie reduziert nicht nur

---

<sup>287</sup> Darüber hinaus kann man argumentieren, dass sich die Erkenntnisse dieser Arbeit durchaus auch für Sachgüter produzierende Unternehmen nutzen lassen (nicht nur für deren ergänzende Dienstleistungen): Beispielsweise ist die Nutzung des Ressourcenansatzes, im Rahmen des Dienstleistungspotenzials, sektoreenneutral; die gewonnenen Erkenntnisse ergänzen und vertiefen das Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien allgemein, sektorenübergreifend.

<sup>288</sup> Vgl. zu einer derartigen Forderung, beispielsweise für Sachgüter produzierende KMU, im Rahmen des INTERSTRATOS Projektes, Boter/Holmquist (2002).

die (notwendige) Abgrenzungsproblematik (zu anderen Formen und innerhalb dieser), sie akzentuiert auch die zu Grunde liegende Argumentationskausalität der Erklärung.

Die zweite Einschränkung bildet die Konzentration auf ausgewählte Ansätze für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien: Real beobachtbare internationale Markteintrittsstrategien sind dadurch charakterisiert, dass eine Vielzahl von Determinanten simultan Relevanz besitzen. Dementsprechend existieren auch eine Vielzahl von Ansätzen, Gesetzesaussagen und Theorien. Hier kann auf diese existierenden Ansätze zurückgegriffen werden, aber es gilt „zieladäquate“ Ansätze auszuwählen. Dies bedeutet Ansätze auszuwählen, welche die besonderen Merkmale von Dienstleistungen reflektieren. (Es findet die „Erklärung“ statt, indem die Ansätze durch die explizite Berücksichtigung charakteristischer Dienstleistungsmerkmale konkretisiert werden.) Zudem findet eine Beschränkung der Ansätze auf jene statt, welche die Gründung einer Tochtergesellschaft als effektivste und effizienteste internationale Markteintrittsform für Dienstleistungsunternehmen ableiten, (mit-) erklären können.<sup>289,290</sup>

Aus der Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion, der hierdurch bedingten Eingrenzung der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen folgt, dass die Zielsetzung dieser Arbeit hauptsächlich auf der „Erklärung“ liegt. Die Gestaltungszielsetzung kann nur einen rudimentären Charakter besitzen; es lassen sich lediglich ergänzende „Gestaltungshinweise“ aufzeigen. Dieser Aspekt wird im nachfolgenden Unterkapitel 2.3.2. aus methodischer Sicht ergänzt und vertieft.

Wenn man die Zielsetzung dieser Arbeit zusammenfasst, ist zunächst ein krasses Missverhältnis zwischen ökonomischer Bedeutung und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse über die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen (allgemein), die Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen“ im Besonderen, zu konstatieren.<sup>291</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wurde als Primärziel die „Erklärung“ der Extremform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als internationale Markteintrittsstrategie herausgestellt: Es gilt zu erklären warum bzw. unter welchen Bedingungen die Gründung einer Tochtergesellschaft die

---

<sup>289</sup> Die Akzentuierung von Dienstleistungs- „Unternehmen“, im Sinne dieser strikten Effizienz- und Effektivitätsorientierung (in Kapitel 2.1.2. thematisiert), unterstreicht diese Sichtweise.

<sup>290</sup> Diese hier sehr unpräzise erscheinende Einschränkung der Erklärungsansätze wird erst in dem nachfolgenden Unterkapitel der Methodik sowie in dem Analysekapitel internationaler Markteintrittsstrategien (Kapitel 4) deutlich.

<sup>291</sup> Vgl. einleitend beispielsweise Perlitz (2004), S. 320-329; Meffert (2000b), hier insbesondere S. 504-506, 517 f. (gleichzeitig bildet dieser Artikel eine erste, einführende „Bestandsaufnahme“); Bufka (1997), S. 1-4; Möblang (1995), S. 1-4; Perlitz (1995), S. 387 f.; Sauvart/Mallampally (1993), S. 1 f..

effizienteste und effektivste internationale Markteintrittsstrategie ist. Für diese „Erklärung“ kann dabei auf existierende Gesetzesaussagen und Theorien zurückgegriffen werden.

Da aber Besonderheiten des Marktengagements und der internationalen Betätigungsform von Dienstleistungsunternehmen existieren,<sup>292</sup> müssen die Besonderheiten von Dienstleistungen explizit beschrieben werden - im Sinne einer Konkretisierung der (für die Erklärung verwendeten) Gesetzesaussagen und Theorien. Die umfassende, systematische Beschreibung von Dienstleistungen bildet somit eine zentrale Voraussetzung (für die primäre Zielsetzung der „Erklärung“). Ergänzend wurde diese umfassende, systematische Beschreibung aber auch als eine weitere Zielsetzung dieser Arbeit interpretiert.

Obwohl die „Erklärung“ das Primärziel dieser Arbeit darstellt, sollte die Betriebswirtschaftslehre bzw. das „Internationale Management“ (international business), im Sinne einer angewandten Wissenschaft, auch ergänzende Hinweise einer Gestaltung aufzeigen. Diese Gestaltungszielsetzung kann jedoch, aufgrund methodischer Restriktionen, nur rudimentären Charakter besitzen. (Diese gilt es nachfolgend zu vertiefen.)

### **2.3.2. Methodik und Aufbau der Argumentation**

Im Gegensatz zu der heutzutage häufig anzutreffenden Form der empirischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist diese Arbeit eine rein theoretische. Anhand einer kurzen wissenschaftstheoretischen Betrachtung lassen sich Methodik sowie Inhalt und Aufbau der Arbeit beschreiben. In einem ersten Schritt werden deshalb ein grundlegendes wirtschaftswissenschaftliches Verständnis sowie die hierzu genutzte Methodik erörtert.<sup>293</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre stellt sich als Realwissenschaft dar, weil wirtschaftliche Handlungen in Betrieben betrachtet werden, welche durch ihren realen Charakter gekennzeichnet sind.<sup>294</sup> Auf Grundlage einer objektbezogenen Sichtweise ordnet man die Betriebswirtschaftslehre den Realwissenschaften zu. Mehrheitlich wird hierbei ein praktisch normativer Ansatz, maßgeblich von Heinen beeinflusst,<sup>295</sup> postuliert.<sup>296</sup> Dies beinhaltet, dass Verhaltensnormen

---

<sup>292</sup> Vgl. beispielsweise Zentes/Swoboda/Schramm-Klein (2006), 3. Kapitel E. IV 1 f., S. 238-242 sowie 4. Kapitel F. IV 1., S. 354-356.

<sup>293</sup> An dieser Stelle sei explizit herausgestellt, dass hier ein sehr traditionelles, klassisches Verständnis verwendet wird. Diese sehr enge Sichtweise wird heute durch neuere Ansätze und Entwicklungen relativiert.

<sup>294</sup> Vgl. beispielsweise Wöhe (2005), S. 1-5, in Verbindung mit S. 8-16.

<sup>295</sup> Vgl. Heinen (1992), als ersten Überblick S. 17-29.

<sup>296</sup> Die Betriebswirtschaftslehre ist eine praktische Wissenschaft, sie ist „problemorientiert“, mit dem Ziel methodisch aufgebautes Wissen zu generieren. - Tatsächliches Handeln ist durch eine Vielzahl von Determinanten

zwar eine wichtige Rolle spielen, in Form von Handlungskriterien oder Entscheidungszielen; jedoch werden diese Verhaltensnormen selber nicht bewertet, sondern aus der (vorgefundenen) Realität übernommen. Somit lässt sich folgern, dass die Betriebswirtschaftslehre tendenziell als eine „nicht-normative“ Kulturwissenschaft in die Systematik der wissenschaftlichen Disziplinen einzuordnen ist.<sup>297</sup>

Für die methodische und wissenschaftliche Fundierung dieser Arbeit bedarf es der ontologischen, epistemologischen und methodologischen Einordnung.<sup>298</sup>

Wirtschaftliche Handlungen in Betrieben, als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, folgen dem allgemeinen ökonomischen Prinzip.<sup>299,300</sup> Dieses Rationalitätsprinzip lässt sich in knappheitsorientierte Definitionen integrieren, so dass hieraus ein Extremumprinzip resultiert.<sup>301</sup> Eine Spezifizierung der Handlungen erfolgt anhand von (Formal-) Zielen, welche beispielsweise auch soziale oder ökologische Ziele beinhalten können.<sup>302</sup> Hierbei lässt sich beispielsweise die „Gewinnmaximierung“ eines Unternehmens unterstellen.<sup>303</sup> Die Episode einer internationalen Markteintrittsstrategie eines Dienstleistungsunternehmens wird, wie zuvor dargestellt, aus einer performance-, wertorientierten Sicht betrachtet.

Als Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre lassen sich Beschreibungs-, Erklärungs- sowie Gestaltungsziele anführen:<sup>304</sup>

Die Beschreibung real beobachtbarer Sachverhalte kann dahingehend interpretiert werden, dass sie als Basis für die weiterführende Erklärung von Sachverhalten oder die Gestaltung von Sachverhalten dient.

Das Ziel der Betriebswirtschaftslehre besteht (zunächst) darin, den real beobachtbaren Sachverhalt zu erklären, d.h. die Frage zu beantworten, warum bzw. unter welchen Bedingungen tritt dieser ein. Trotz der hohen Bedeutung der Hermeneutik für die Betriebswirtschaftslehre,

---

bestimmt; doch nicht alle sind einer wissenschaftlichen Betrachtung zugänglich und lassen sich (hinreichend) abbilden. Vgl. Schreyögg (2007), S. 10-22.

<sup>297</sup> Vgl. beispielsweise Hopfenbeck (1995), S. 89-91; Zelewski (1994), S. 5-8.

<sup>298</sup> Vgl. beispielsweise Zelewski (1994), S. 8-11.

<sup>299</sup> Vgl. zum „ökonomischen Prinzip“ beispielsweise Schierenbeck (1988), S. 3-5.

<sup>300</sup> In der „klassischen Betriebswirtschaftslehre“ wird tendenziell nur diese „wirtschaftliche Sichtweise“ betrachtet; soziologische, psychologische oder ethische Aspekte werden eher vernachlässigt. Vgl. zu diesem betriebswirtschaftlichen Verständnis beispielsweise Wöhe (2005), S. 1 f., 44-57.

<sup>301</sup> In der Realität wird dieses Extremierungsziel oftmals durch Meliorisierungs- und Satisfizierungsziele relativiert. Vgl. Zelewski (1994), S. 18.

<sup>302</sup> Hieraus folgen verschiedene „Basiskonzepte“ der Betriebswirtschaftslehre, welche über das ökonomische Konzept hinausgehen. Vgl. Hopfenbeck (1995), S. 30-40; für eine Konkretisierung S. 40-89.

<sup>303</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 20-26; Zelewski (1994), S. 12-30.

<sup>304</sup> Vgl. beispielsweise als Überblick Zelewski (1994), S. 31-38; ergänzend Raffee (1974), S. 30-35.

besitzt hauptsächlich der nomologische Ansatz Relevanz für das Erklärungsziel. Hierbei wird versucht, aus gesetzesartigen Aussagen (nomischen Hypothesen) und Aussagen zu den Randbedingungen reale Sachverhalte (logisch) abzuleiten. Auf die hier verfolgte Problemstellung fokussiert, lässt sich ein theoriengestütztes Erklärungsschema, das „Hempel-Oppenheim Schema“, konkretisieren: Aus dem Explanans, mindestens einer Gesetzesaussage und mindestens einer Rand-/Antecedenzbedingung, soll das Explanandum, der real beobachtbare Sachverhalt, deduktiv, logisch abgeleitet werden. Dessen Geltungsanspruch bedarf (prinzipiell) der empirischen Überprüfung; ein empirischer „Beweis“ ist jedoch, aufgrund der Endlichkeit überprüfbarer Sachverhalte, letztendlich nicht möglich.<sup>305</sup>

Wenn es prinzipiell gelingt, existierende, real beobachtbare Sachverhalte zu erklären, sind auch Prognosen über zukünftige Ereignisse möglich: Werden die Gesetzesaussagen und die Antecedenzbedingungen als Ausgangssituation herangezogen, lassen sich auch Aussagen logisch ableiten, welche zukünftige Ereignisse beschreiben. (Dies bedeutet, dass die Erklärung und die Prognose strukturell gleich sind.) Wenn man prognostizieren kann, wird man auch bewusst steuern (wollen), d.h. gestalten, weil man weiß, welche Antecedenzbedingungen herzustellen sind, damit eine zukünftige Wirkung bzw. Ereignis eintritt.<sup>306</sup> Das Gestaltungsziel versucht somit für betriebliche Problemstellungen praktisch nutzbare Handlungsanweisungen zu generieren; d.h. die betriebliche Praxis, wissenschaftlich fundiert, zu gestalten.<sup>307</sup> Ziel ist hierbei, wissenschaftlich fundierte, unmittelbare Hilfestellungen bzw. Entscheidungsempfehlungen bei der Lösung von (praktischen, realen betriebswirtschaftlichen) Problemstellungen zu generieren.<sup>308</sup> Dies erfordert:

- Annahmen über die Zielvorstellungen,
- die Existenz von Erklärungsmodellen, welche die Folgen der gewählten Handlung auf die verfolgten Ziele beschreiben,
- Lösungsregeln, welche aus den Erklärungszusammenhängen eine Problemlösung ermöglichen.<sup>309</sup>

---

<sup>305</sup> Ergänzend sollte man hier noch weitere Aspekte anführen, welche das nomologische Erklärungsziel in Frage stellen: den Raum-Zeit Bezug (Universalitätsargument), wirtschaftliches Handeln willensfreier Personen (Determinismusargument) sowie „Nicht-Existenz“ gesetzesartiger Aussagen mit betriebswirtschaftlicher Relevanz (Relevanzargument). Vgl. Zelewski (1994), S. 38.

<sup>306</sup> Vgl. Kirsch/Seidl/Aaken (2007), S. 7-9.

<sup>307</sup> Vgl. ergänzend unter dem Begriff „Management“ sowie dessen wissenschaftstheoretische Einordnung und Beurteilung beispielsweise Staehle (1990), Teil I C., S. 65-87, insbesondere S. 67-74.

<sup>308</sup> Vgl. beispielsweise Zelewski (1994), S. 31-38.

<sup>309</sup> Vgl. Heinen (1992), S. 26-28, 215-220; Heinen (1991), S. 6.

Nach dem Anwendungsbereich der Erkenntnisinstrumente der Betriebswirtschaftslehre lassen sich der Entdeckungszusammenhang, der Begründungszusammenhang sowie der Verwendungszusammenhang unterscheiden. Der Entdeckungszusammenhang beinhaltet die Problematik der methodischen Generierung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Der Begründungszusammenhang thematisiert die methodengestützte Rechtfertigung wirtschaftswissenschaftlicher Urteile. Im Verwendungszusammenhang sollen die Erkenntnisse für die Gestaltung realer Sachverhalte genutzt werden. Hierzu bedarf es „Methoden“, welche sich durch die Merkmale „zweckorientiertes Verfahren“, „Nachvollziehbarkeit“ sowie „Systematik des Verfahrens“ charakterisieren lassen.<sup>310</sup>

Die grundlegende Methodik, welche im Rahmen dieser Arbeit angewandt wird, bildet die Deduktion, welche bereits im Rahmen des Erklärungsziels, insbesondere anhand des „Hempel-Oppenheim-Schemas“, beschrieben wurde. Ergänzend wird die „Klassifizierung und Typologisierung“ genutzt. Sie hilft die Komplexität und Vielfalt von Dienstleistungen zu strukturieren und zu reduzieren. Diese Klassifizierung und Typologisierung kann die Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen anhand verschiedener Dienstleistungsmerkmale beschreiben und soll deshalb genutzt werden (für den Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhang).

In einem zweiten Schritt gilt es jetzt diese zunächst sehr allgemein formulierten, eher formalen wissenschaftstheoretischen Überlegungen auf die Thematik der Arbeit, primär die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen, zu konkretisieren:

Das Explanandum, der real beobachtbare Sachverhalt „Gründung einer Tochtergesellschaft, als internationale Markteintrittsstrategie eines Dienstleistungsunternehmens“, soll erklärt werden. Dies bedeutet, dass auf Basis der Beschreibung dieses real beobachtbaren Sachverhalts (in Kapitel 2.2) gefragt wird, warum bzw. unter welchen Bedingungen die Gründung einer Tochtergesellschaft eine effiziente und effektive internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen ist. Hierzu werden existierende („herrschende“) und ausgewählte Ansätze, Gesetzesaussagen und Theorien von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien verwendet. Die Merkmale von Dienstleistungen bilden die notwendigen „Antecedenzbedingungen“. Aus diesen beiden Elementen des Explanans lässt sich das Explanandum logisch ableiten, deduzieren – damit erklären. Doch bedarf es prinzipiell der empirischen Überprüfung der so gewonnenen Erklärungshypothesen, so dass hier lediglich

---

<sup>310</sup> Vgl. beispielsweise Zelewski (1994), S. 39-60.

ein „Erklärungsversuch“ existiert. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass die Komplexität der Problemstellung erhebliche Ein-/Beschränkungen der Elemente des Explanans bedingt.<sup>311</sup>

Die nachfolgende Abbildung 2.16. visualisiert diese Überlegungen:

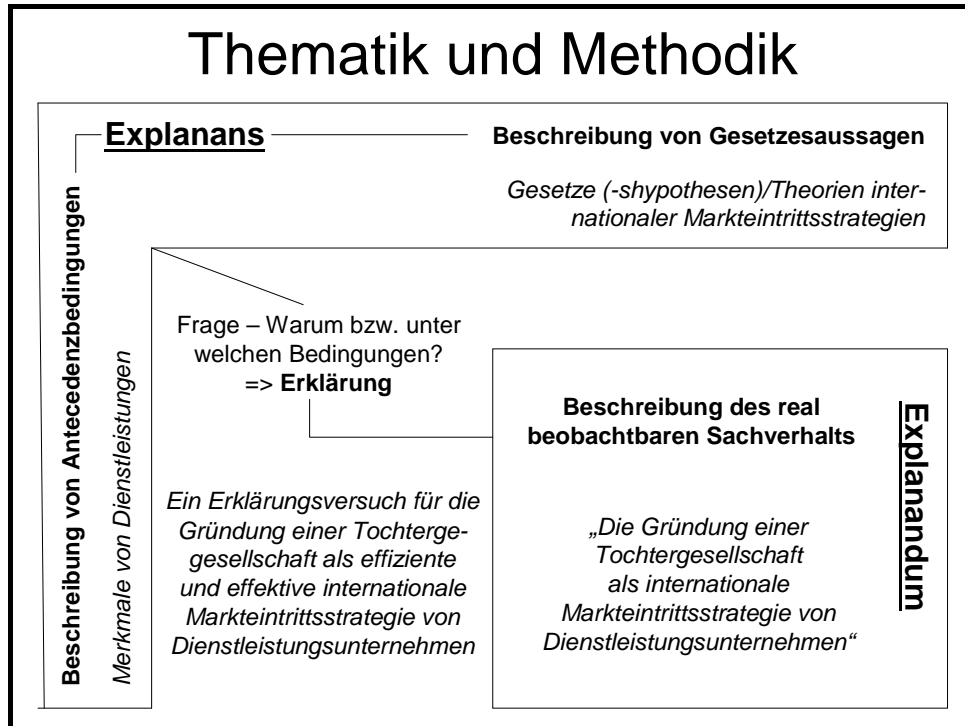


Abb. 2.16.: Ein methodischer Überblick der Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen

Die fehlende empirische Überprüfung (der Erklärungshypothesen) sowie die (im vorherigen Unterkapitel schon beschriebenen, nachfolgend noch zu vertiefenden) Ein-/Begrenzungen des Explanans bilden die zentralen Grenze für Möglichkeiten von Gestaltungsaussagen. Prinzipiell könnte man, wie zuvor schon ausgeführt, die (gleiche) Struktur der „Erklärung“ auch für Prognosen, damit die „Gestaltung“ (-sfunktion), nutzen: Real beobachtbare Sachverhalte werden mit Hilfe des Explanans „erklärt“. Werden die Gesetzesaussagen und die Antecedenzbedingungen des Explanans hingegen als Ausgangssituation herangezogen, lassen sich auch Prognosen logisch ableiten, d.h. zukünftige Ereignisse beschreiben. Die bewusste Steuerung der Antecedenzbedingungen würde eine „Gestaltung“ ermöglichen.<sup>312</sup> Allerdings würde dies voraussetzen, dass die gewünschte Wirkung, aufgrund einer empirisch überprüften Erklärung, prognostizierbar wäre. Gleichwohl soll versucht werden einige ergänzende Gestaltungshinweise aufzuzeigen.

.

<sup>311</sup> Dies wurde schon im vorherigen Unterkapitel betont und wird nachfolgend weiter vertieft.

<sup>312</sup> Vgl. Kirsch/Seidl/Aaken (2007), S. 7-9.

Möglichst vollständige und empirisch überprüfte Hypothesen und die Existenz bestimmter (möglichst vollständig berücksichtigter) Antecedenzbedingungen (hier Merkmale von Dienstleistungen) ermöglichen Prognosen über die zukünftige internationale Markteintrittsstrategien, hier die Gründung einer Tochtergesellschaft, von Dienstleistungsunternehmen.

Diese methodischen Überlegungen bedingen den Aufbau der Arbeit. In einem ersten Schritt müssen die Explanans-Elemente beschrieben werden, d.h. zunächst erfolgen die „Analyse von Dienstleistungen“ (Kapitel 3) sowie die „Analyse der internationalen Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (Kapitel 4). Es gilt Merkmale von Dienstleistungen sowie Ansätze von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien zu darstellen. In dem hierauf aufbauenden zweiten Schritt (Kapitel 5) gilt es dann das Explanandum, den insbesondere in Kapitel 2.2. beschriebenen real beobachtbaren Sachverhalt, mit Hilfe logisch, deduktiver Schlussfolgerungen aus dem Explanans abzuleiten - zu erklären. Zusätzlich gilt es, mit den zuvor herausgestellten Restriktionen, einige ergänzende Hinweise einer Gestaltung aufzuzeigen.

Konkretisiert stellen sich die einzelnen Kapitel wie folgt dar:

Das Kapitel „Analyse von Dienstleistungen“ stellt einen Versuch dar Dienstleistungen umfassend zu beschreiben; d.h. das gesamte Dienstleistungsspektrum sowie eine gesamte, einzelne Dienstleistung. Hierbei bilden die Dienstleistungsdimensionen einen Analyse- bzw. Bezugsrahmen um die zentralen Dienstleistungsmerkmale, unter besonderer Berücksichtigung einer strategischen Sichtweise, diesen Dienstleistungsdimensionen zuzuordnen und eine systematische, stringente Beschreibung zu ermöglichen. Eine Typologisierung wird zunächst nicht vorgenommen. (Gleichwohl wird auf existierende Typologisierungsansätze zurückgegriffen und verwiesen.) Erst im abschließenden, fünften Synthesekapitel sollen zwei Dienstleistungstypen explizit herausgestellt werden, welche die „Erklärung“ zusammenfassen. Sie dienen gleichzeitig als Ausgangsbasis der ergänzenden „Gestaltungshinweise“.

Das Kapitel „Analyse internationaler Markteintrittsstrategien“ versucht die Gesetzesaussagen und Theorien des Explanans in einen größeren Gesamtkontext zu beschreiben. Dies reflektiert eine Sichtweise, welche einen größeren Gesamtzusammenhang postuliert: Internationale Markteintrittsstrategien sind komplexe Sachverhalte, welche sich gerade nicht auf einige, wenige „Argumente“ (im mathematischen Sinne) reduzieren lassen. Aus diesem Grunde wird der internationale Markteintritt im Rahmen von Internationalisierungsstrategien betrachtet.



Hierbei besteht das Ziel dieses Analysekapitels darin, einen Rahmen vorzustellen innerhalb dessen die verschiedenen Gesetzesaussagen und Theorien dargestellt werden. Dies bedeutet einerseits, dass hierdurch eine logische Strukturierung für die anschließende „Erklärung“ generiert wird (im Synthesekapitel), andererseits müssen die verschiedenen Theorien und Ansätze nicht nur beschrieben sondern auch entsprechend zu-/eingeordnet werden.

Ausgangsbasis bildet die paradigmatische „Eklektische Theorie“, das OLI-Schema, von Dunning: Sie reflektiert nicht nur das Postulat nach dem größeren Gesamtzusammenhang, durch die Vereinigung der zentralen Theorieströmungen zu einem Gesamtansatz, sondern fokussiert insbesondere auf internationale Markteintrittsstrategien. Aus der Kritik an der „Eklektischen Theorie“ werden zunächst Konkretisierungen sowie ergänzende Ansätze, beispielsweise der Ressourcenansatz, in die grundsätzliche Argumentationskausalität des OLI-Schemas integriert. Allerdings verbleibt die grundlegende Kritik, dass das OLI-Schema lediglich das Internationalisierungsmotiv der Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils auf/in das Zielland betont. Es ist notwendig die beiden weiteren, komplementären Internationalisierungsmotive „Wettbewerbsvorteile aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz“ sowie „Wettbewerbsvorteile von/aus dem Gastland generieren“ explizit aufzunehmen und zu beschreiben - sie gewinnen zunehmend an Bedeutung und Relevanz. Als Strukturierungskriterium für die „Erklärung“ (im Synthesekapitel) werden deshalb diese drei grundlegenden Motive einer Internationalisierung verwendet.<sup>313</sup>

Dieses Analysekapitel wird zeigen, dass eine eigenständige Internationalisierungstheorie speziell für Dienstleistungsunternehmen nicht existiert;<sup>314</sup> sie wäre auch nicht sinnvoll.<sup>315</sup> Zusätzlich wird sich zeigen, dass eine Beschränkung bzw. Auswahl der dargestellten Ansätze (aus den potenziellen) notwendig ist; des weiteren werden (in diesem Kapitel explizit) dargestellte Ansätze im anschließenden Synthesekapitel für die Erklärung nicht mehr (weiter) genutzt, z.B. Ansätze zum „Verhalten von Menschen“.<sup>316</sup> Somit erfolgt in dieser Arbeit insgesamt eine klare Ein-/Beschränkung möglicher Ansätze (Gesetzesaussagen und Theorien) internationaler Markteintrittsstrategien.

Das abschließende Kapitel „Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen – Die Gründung einer Tochtergesellschaft“ stellte sich als konsequente Synthese (für

---

<sup>313</sup> Zusätzlich beinhaltet diese Vorgehensweise der Analyse auch eine historische Dimension: Es wird die Verschiebung der Akzentuierung der verschiedenen Internationalisierungsmotive dokumentiert.

<sup>314</sup> Vgl. Mößlang (1995), S. 208 f.

<sup>315</sup> Dieser Aspekt wird unter dem Aspekt der Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit auf Sachgüter produzierende Unternehmen, im Sinne einer allgemeinen Gütercharakterisierung, im sechsten Kapitel andiskutiert.

<sup>316</sup> Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.2.6. vertieft.

die Erklärung sowie Gestaltung) der beiden vorausgehenden Analysekapitel dar: Mit Hilfe der klaren Systematik dieser beiden Analysekapitel wird ein zweidimensionaler „Bezugsrahmen“ aufgespannt. Es soll hier bewusst nicht der Anspruch erhoben werden ein „Modell“ zu bilden, sondern lediglich einen „Bezugsrahmen“ vorzustellen.<sup>317,318</sup> Dies bedeutet, dass die verschiedenen theoretischen Ansätze internationaler Markteintrittsstrategien, die Gesetzesaussagen und Theorien des Explanans, durch die Merkmale von Dienstleistungen, die Antecedenzbedingungen des Explanans, konkretisiert werden - für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen, das Explanandum.

Der resultierende zweidimensionale Bezugsrahmen, eine 3x3 Felder Matrix, basierend auf den drei Dienstleistungsdimensionen sowie den drei Internationalisierungsmotiven, ermöglicht eine klar strukturierte Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen: Hierbei werden die notwendigen Bedingungen zunächst für jedes Feld geprüft bzw. abgeleitet. Als (Gesamt-) Ergebnis resultieren dann (bestimmte) Dienstleistungsmerkmale, welche die Gründung einer Tochtergesellschaft, als internationale Markteintrittsstrategie, von Dienstleistungsunternehmen (mit-) erklären können (als Summe aller neun Felder). Im Sinne einer Zusammenfassung wird versucht, diese systematisch als „Idealtypus“ einer Dienstleistung zusammenzustellen.

Explizit gilt es (noch einmal) herauszustellen, dass es sich um einen „Erklärungsversuch“ handelt: Zum einen wurde eine Ein-/Begrenzungen möglicher Ansätze internationaler Markteintrittsstrategien vorgenommen, zum anderen findet keine empirische Überprüfung statt. Ein weiteres, zusätzliches Merkmal besteht darin, dass diese „Erklärung“ auf einem relativ abstrakten, hohen Aggregationsniveau erfolgt (aufgrund der Beschreibung der Dienstleistungsmerkmale); es lassen sich hier nicht alle Determinanten der komplexen Situationsbedingungen (hinreichend und detailliert) beschreiben.

Aus diesen drei Einschränkungen der „Erklärung“ folgt, dass man in einem strengen wissenschaftstheoretischen Sinne die (auf der „Erklärung“ basierende) Zielsetzung der „Gestaltung“ nicht oder allenfalls in einem sehr beschränkten Maße realisieren kann. Gleichwohl wurde als ergänzende Zielsetzung dieser Arbeit postuliert, dass einige prinzipielle, kurze und unvollständige „Gestaltungshinweise“ in diesem Kapitel aufgezeigt werden sollten.

---

<sup>317</sup> Die Verwendung eines „Bezugsrahmen“ beinhaltet einerseits, dass eine Problemstellung (strukturiert) „durchdacht“ werden kann. Andererseits eröffnet die Nutzung eines Bezugsrahmens auch die Möglichkeit Handlungsoptionen aufzuzeigen.

<sup>318</sup> Vgl. zu diesem Verständnis beispielsweise Porter (1991) sowie Kirsch/Seidl/Aaken (2007), S. 22-24.



## **Kapitel 3: Analyse von Dienstleistungen**

### **3.1. Verständnis der Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen**

#### **3.1.1. Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Charakterisierung und Systematisierung**

„Dienstleistungen“ stellen, wie im vorherigen Kapitel dargestellt, ein weites Spektrum oftmals sehr divergierender Arten und Formen dar. Um dieses weite Spektrum hinreichend abzubilden, bedarf es deshalb einer Charakterisierung und Systematisierung für die „Analyse von Dienstleistungen“ - gerade im Hinblick auf die fokale Problemstellung.

Dieser Gesichtspunkt lässt sich, im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, insbesondere dahingehend konkretisieren, dass Dienstleistungen oftmals in Form von Branchen/Industrien betrachtet werden. Speziell in der „industrial-organization“ Forschungsrichtung wird häufig postuliert, dass der Einfluss der Branche/Industrie eine zentrale Rolle, hier bei der Wahl einer internationalen Markteintrittsstrategie, spielt. Unternehmen innerhalb derselben Branche müssten demnach sehr ähnliche Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien aufweisen. Der internationale Markteintritt von Dienstleistungsunternehmen kann jedoch (wie zuvor dargestellt) in recht unterschiedlicher Form erfolgen - innerhalb ein und derselben Branche. Damit stellt sich die Frage, ob das Kriterium „Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche“ tatsächlich geeignet erscheint, um Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien von (Dienstleistungs-) Unternehmen zu betrachten, bzw. ob dieses Kriterium in seiner Bedeutung nicht überschätzt wird.

Liefern traditionelle Branchenanalysen, insbesondere im Sinne des Ziels der Systematisierung des sehr weitgehenden Dienstleistungsbegriffes, sinnvolle (neue) Erkenntnisse (speziell auch praktisch nutzbare präskriptive Aussagen)? Eine Klassifizierung mittels Branchenzugehörigkeit bedeutet auch, dass mit dieser Branchenzuordnung implizit (u.U. falsche) Merkmale der gesamten Branche einem einzelnen fokalen Unternehmen zugeordnet werden. Zudem lässt das hohe Abstraktionsniveau einer derartigen Zuordnung eine Interpretation problematisch erscheinen. Hieraus folgen zwei wesentliche Kritikpunkte:

- Zum einen sind besonders „erfolgreiche“ Unternehmen einer Branche häufig dadurch gekennzeichnet, dass sie die „traditionellen Spielregeln“ des Marktes ignorieren oder bewusst verändern, oftmals als „innovative Geschäftsmodelle“ interpretierbar. Hieraus könnten international übertragbare Wettbewerbsvorteile entstehen. Eine Zuordnung über die Branche würde ein fokales Unternehmen somit völlig falsch charakterisieren.

- Zum anderen bedeutet eine Branchenzuordnung, dass die für die Wahl einer bestimmten internationalen Markteintrittsstrategie erfolgsrelevanten Merkmale des Unternehmens nicht eindeutig abgebildet werden. Für die fokale Argumentation ist aber gerade diese explizite, kausale Beziehung der Dienstleistungscharakteristika und der hieraus resultierenden internationalen Markteintrittsstrategie notwendig. Eine Branchenbetrachtung wäre zu undifferenziert! Ein Vergleich von Internationalisierungsstrategien von Unternehmen mit ähnlichen Dienstleistungsmerkmalen, aber anderer Branchenzugehörigkeit, ist darüber hinaus sinnvoll und lässt interessante Erkenntnisgewinne erwarten.<sup>1</sup>

Ergänzend gilt es zu beachten, dass eine Marktabgrenzung von Branchen durch die zunehmende Heterogenität der Dienstleistungen einerseits, sowie dem gleichzeitigen Zusammenwachsen einzelner Dienstleistungsmärkte andererseits, immer schwieriger wird. „Traditionelle Marktgrenzen“ verschwimmen immer häufiger und stärker.

Soll somit eine hinreichend differenzierte Analyse bzw. Abbildung des weiten Spektrums von Dienstleistungen erfolgen, ist eine umfassende Charakterisierung und Systematisierung, anhand mehrerer Dienstleistungsmerkmale, erforderlich. Eine Klassifikation, wie die hier beispielhaft angeführte „Branchenzugehörigkeit“, bedeutet die Reduktion auf lediglich ein (Unterscheidungs-) Merkmal - sie ist für die fokale Problemstellung nicht hinreichend. Notwendig ist vielmehr eine Charakterisierung und Systematisierung anhand mehrerer Merkmale. Dies bedeutet, dass eine hinreichend umfassende und explizite, kausale Beziehung zwischen Dienstleistungsmerkmalen und der Form des internationalen Markteintritts abgebildet werden soll. Eine derartige Betrachtungsweise analysiert ähnliche Problemstellungen - über (beispielsweise Branchen-) Grenzen hinweg.<sup>2</sup>

Letztendlich soll, in Kapitel 5, (zunächst) ein bestimmter „Idealtypus“ abgeleitet werden, der jene verschiedenen Ausprägungen von Dienstleistungsmerkmalen zusammenfasst, welche die Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären (können).<sup>3</sup> Dieser prinzipielle Ansatz einer typologischen Abgrenzung kann dafür genutzt werden, für gleiche Typen von Dienstleistungsunternehmen, „Gestaltungshinweise“ für einen internationalen Markteintritt zu generieren - branchenunabhängig. „Gestaltungshinweise“ sind dabei insbe-

---

<sup>1</sup> Dieses Argument gilt demnach auch für Sachgüter produzierende Unternehmen, deren Absatzgut ergänzende Dienstleistungen beinhaltet.

<sup>2</sup> Vgl. Mößlang (1995), S. 115-118.

<sup>3</sup> Vgl. zu den Begriffen der Klassifikation und Typologisierung beispielsweise Corsten (1988), S.23.

sondere dann relevant, wenn die Dienstleistungsmerkmale eines fokalen Unternehmens gerade nicht dem „Idealtypus“ entsprechen. Interessant erscheint darüber hinaus auch die Fragestellung, inwieweit sich für „Nicht-Dienstleistungsunternehmen“ vielleicht neue Erkenntnisse und Sichtweisen ergeben könnten (wenn das Absatzgut durch hier dargestellte dienstleistungstypische Merkmale charakterisiert ist).<sup>4</sup>

Voraussetzung für die Erreichung dieser Zielsetzungen ist, dass die Analyse von Dienstleistungen eine hinreichende Fundierung der Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen gewährleistet.

### **3.1.2. Die „Produktion“ bzw. Erstellung von Dienstleistungen als Ausgangsbasis**

Prinzipiell werden die immateriellen Dienstleistungen ebenso erstellt wie die materiellen, physische Sachgüter, d.h. es werden Güter wie Arbeitsleistungen, Betriebsleistungen etc. als Einsatzfaktoren (Input) benötigt, welche im Rahmen der Faktorkombination (Throughput) in ein angestrebtes Gut (Output) zielgerichtet transformiert werden. Allerdings sollte eine dienstleistungsspezifische Konkretisierung stattfinden.<sup>5</sup> Hier wird deshalb zunächst ein „weiter Produktionsbegriff“ zugrunde gelegt, d.h. „Produktion“ im wirtschaftlichen Sinne, so dass eine Werterhöhung stattfindet.<sup>6</sup> Bei der Analyse von Dienstleistungen gilt es jedoch, dann die dienstleistungstypischen Unterschiede, in Abgrenzung zu Sachgütern, explizit herauszustellen.<sup>7</sup> Beispielsweise müssen folgende Gesichtspunkte in der hier vorzunehmenden Analyse enthalten sein:<sup>8</sup>

- Bei der Dienstleistungsproduktion ist eine, vom Nachfrager unabhängige „Produktion“ allenfalls begrenzt möglich. Unabhängig vom Nachfrager sind aber die Bereitstellung des Dienstleistungspotenzials und die Bereitschaft einer Dienstleistungserstellung. Die unmittelbare Dienstleistungserstellung bedingt jedoch, dass die Dienstleistung vor ihrer Erstellung abgesetzt wurde.
- Rohstoffe bei der Sachgüterproduktion erlauben es, dass die (zumeist anonymen Massen-) Bedürfnisse der Nachfrager leichter befriedigt werden können. Dienstleistungen erscheinen oftmals individueller, personenorientierter.

---

<sup>4</sup> Diese typologische Abgrenzung besitzt darüber hinaus auch den Vorteil, dass Typ übergreifend eine Differenzierung erfolgt. Innerhalb des Typs selber muss das Merkmal aber nicht eindeutig bestimmt werden. Dies bedeutet, dass ein Kontinuum zwischen Extremausprägungen dargestellt werden kann, ein Unschärfebereich zugelassen wird.

<sup>5</sup> Vgl. Corsten (1997), Kapitel 3, S. 119-248, speziell S. 119 f.

<sup>6</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 115 f.

<sup>7</sup> Vgl. vertiefend Gössinger (2005), Kapitel 2, S. 29-84.

<sup>8</sup> Vgl. beispielsweise Maleri (1994), S. 118-120.

- Die Endkombination von Sachgütern kann unabhängig vom Absatz und damit vom Nachfrager erfolgen. Bei der Dienstleistungsproduktion ist hingegen die Integration des „externen Faktors“ notwendig. Diese Integration entzieht sich aber (weitestgehend) der Dispositionsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters. Er muss somit die Dienstleistung vor der Endkombination spezifiziert und abgesetzt haben.
- Da bei der Erstellung von Dienstleistungen keine materiellen Rohstoffe eingesetzt werden, ist das Dienstleistungsergebnis ebenfalls immateriell; der Erstellungsprozess unterscheidet sich hierdurch oftmals erheblich gegenüber der Produktion von Sachgütern.
- Die Materialität des Sachgutes ermöglicht eine Entkoppelung von Produktion und Absatz; sowohl zeitlich als auch geographisch bleibt die Nutzbarkeit eines produzierten Sachgutes (innerhalb gewisser Grenzen) erhalten. Eine Dienstleistung lässt sich i.d.R. nicht lagern oder speichern.

Aufgrund dieser dienstleistungstypischen Unterschiede erscheint der Begriff der „Erstellung“ von Dienstleistungen, als bewusster Abgrenzung zu der „Produktion“ von Sachgütern, sinnvoller. Der Prozess der Wertschöpfung bzw. die Phasen einer Dienstleistungserstellung entsprechen jedoch prinzipiell dem Produktionsverständnis aller (auch Sach-) Güter.<sup>9</sup> Deshalb orientiert sich der nachfolgend vorzustellende Bezugsrahmen für die Analyse von Dienstleistungen hieran.

### **3.1.3. Ein konzeptioneller Bezugsrahmen für die Analyse von Dienstleistungen**

Wie bei der ersten Begriffsabgrenzung deutlich wurde, lässt sich der Begriff der Dienstleistung nur schwer erfassen und abgrenzen. Dem, insbesondere im deutschen Sprachraum, verbreiteten Konzept der Dreiteilung in eine potenzial-, eine prozess- sowie eine ergebnisorientierte Sichtweise bzw. Dimension stehen scheinbar „Konzepte“, hauptsächlich aus dem angelsächsischen Sprachraum, mit einer stärker pragmatischen (Beratungsorientierung), aber partialanalytischer Problemfokussierung gegenüber. Gleichwohl müssen diese in einer Charakterisierung und Systematisierung sowie Typologisierung enthalten sein.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. beispielsweise Lehmann (1993), S. 44-52.

<sup>10</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001), insbesondere S. 32-40.

Für die Analyse von Dienstleistungen werden deshalb die drei Dimensionen als konzeptionelle Ausgangsbasis, als (holistischer) Bezugsrahmen, herangezogen.<sup>11,12</sup> Diese Vorgehensweise betont somit:

- Die Leistungsbereitschaft, insbesondere im Sinne der Kombination von internen Ressourcen, eines Unternehmens, Dienstleistung erbringen zu können, das Dienstleistungs-Potenzial.
- Die einzelnen Phasen einer Dienstleistungserstellung, insbesondere den Dienstleistungsinteraktions-Prozess.
- Die Besonderheit und Abgrenzung gegenüber Sachgütern (die Immaterialität bzw. Intangibilität), speziell das Dienstleistungs-Ergebnis.

Ein Potenzial wird als Vorsteuergröße, welche zukünftige Erträge generieren kann, charakterisiert. Insbesondere in der älteren, deutschsprachigen Literatur zum strategischen Management wird oftmals an dieser Orientierung angeknüpft.<sup>13</sup> Exakter und fundierter als diese Potenzialorientierung ist der „Ressourcenansatz“ und der „(Kern-) Kompetenzen- bzw. Fähigkeitsansatz“.<sup>14</sup> Da Unternehmen hierbei als Bündel von Ressourcen interpretierbar sind, kann dieser Ansatz insbesondere die Ursache von Wettbewerbsvorteilen abbilden. Wichtig bei der Verwendung dieser Konzeptionen erscheint einerseits die interne Orientierung, andererseits ist das Verständnis wichtig, dass Ressourcen Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile sind. Allerdings folgt aus der Existenz von Ressourcen nicht notwendigerweise auch ein Wettbewerbsvorteil.

Die Prozessorientierung, insbesondere die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung sowie die Integration des „externen Faktors“, verdeutlicht die Unterschiede bei der Nachfrage und Erstellung von Dienstleistungen gegenüber der Nachfrage und dem Produktionsprozess bei Sachgütern. Speziell (lagerfähige Standard-) Produkte für einen anonymen Massenmarkt induzieren ganz fundamentale Unterschiede der Interaktion von Anbieter

---

<sup>11</sup> Einen (bewusst älteren) Ansatz der Systematisierung von Dienstleistungen stellt beispielsweise Corsten vor. Vgl. Corsten (1997), Kapitel 1.2.2., S. 31-53, Corsten (1988), 2. Kapitel C., S. 23-41. Weitere Ansätze finden sich beispielsweise bei: Ahlert/Evanschtzky (2003), S. 17-36.

<sup>12</sup> Diese Dimensionen, basierend auf der Definition (Abgrenzung von Dienstleistungen, lassen sich darüber hinaus auch als Ausgangspunkt für eine Gestaltung von Dienstleistungen (Service Engineering) verwenden. Vgl. hierzu Bullinger/Schreiner (2003), S. 53-81 sowie ergänzend Bullinger/Scheer (2003) zum Service Engineering; Scheer/Spath (Hrsg.) (2004) mit speziellem Fokus auf die Computerunterstützung von diesem.

<sup>13</sup> Vgl. insbesondere Gälweiler (1990), S. 26 f., als „Erfolgspotenzial“; als „Nutzenpotenzial“ Pümpin (1990), 2. Kapitel, S. 46-101.

<sup>14</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1996).



und Nachfrager. Durch Anwendung der hier verwendeten Konzeption lassen sich diese Unterschiede deutlich herausarbeiten.

Die Ergebnisorientierung wurde bisher insbesondere unter dem Aspekt des konstitutiven Merkmals der Immaterialität des Ergebnisses einer einmaligen Dienstleistungsnachfrage bzw. Dienstleistungserstellung vorgestellt (in Abgrenzung zu Sachgütern). In einer detaillierten Analyse von Dienstleistungen ist die Gesamtheit von Merkmalen der Dienstleistungsergebnisse zu diskutieren: Beispielsweise sei der Aspekt der wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder die Entwicklung einer Dienstleistungsmarke angeführt. Hierbei sind dann speziell Aspekte des Lernens, der Dienstleistungsqualität sowie Kostengesichtspunkte etc. zu analysieren.

Die hier vorzustellende Charakterisierung und Systematisierung, anhand der Betrachtungsdimensionen einer Dienstleistung, beinhaltet zugleich auch die explizite Abbildung der Phasen der Erstellung einer Dienstleistung, im Sinne eines gesamten betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses,<sup>15,16,17</sup> bzw. der „Produktion“ einer Dienstleistung.<sup>18</sup> Analog lassen sich demnach drei grundlegende Phasen unterscheiden:

- Die Bereitstellung eines (Dienstleistungs-) *Potenzials*, d.h. die Möglichkeit, in einer konkreten Nachfragesituation eine Dienstleistung durchführen zu können – im Sinne einer *Leistungsbereitschaft* (der Kombination der Einsatzfaktoren).
- Der *Erstellungs-* bzw. *Interaktionsprozess* zwischen Anbieter und Nachfrager, in welchem die Dienstleistung konkretisiert wird und der Nachfrager seine eigene Person

---

<sup>15</sup> Vgl. zu der wirtschaftswissenschaftlichen Fundierung von Wertschöpfungsprozessen von Dienstleistungen Stauss/Bruhn (2007), insbesondere S. 5-11 (als Einleitungsartikel des Sammelwerkes „Wertschöpfungsprozesse von Dienstleistungen“ von Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007)).

<sup>16</sup> Dieser kann beispielsweise als Abbildung, speziell der primären Aktivitäten, einer Wertekette interpretiert werden. Der Wertekettenansatz, als weit verbreitetes Instrument der Analyse von Wertschöpfungsprozessen, stellt sich als ganzheitliche Methode dar, welche jedoch, speziell bei der Nutzung und Anwendung für die Analyse von Dienstleistungen, kritisch gesehen und als nur bedingt geeignet charakterisiert wird. Vgl. Woratschek/Roth/Schafmeister (2007), insbesondere S. 31-34; Benkenstein/Steiner/Spiegel (2007); in Kombination mit Porter (1998c), Kapitel 2, hier insbesondere S. 36-40.

<sup>17</sup> Die Betrachtung des Wertschöpfungsprozesses verhält sich komplementär zu dem hier vorgestellten Bezugsrahmen der Phasen bzw. Dimensionen von Dienstleistungen. Die Analyse des Wertschöpfungsprozesses betont die operative Steuerung der Erstellung einer Dienstleistung. Die fokale Problemstellung erfordert jedoch eine strategische Sichtweise. Aus diesem Grunde erscheint eine detaillierte Analyse dieses (eher operativ orientierten) Wertschöpfungsprozesses wenig sinnvoll.

<sup>18</sup> Eine ähnliche Charakterisierung und Systematisierung könnte an der betriebswirtschaftlichen Funktion „Produktion“, im Sinne eines Faktorsystems, ansetzen. Vgl. beispielsweise Corsten/Gössinger (2005); Steven/Behrens (2005) (unter besonderer Berücksichtigung prozessorientierter Ansätze); Fandel/Blaga (2004) (unter besonderer Berücksichtigung aktivitätsanalytischer Beziehungen); Corsten (1997), Kapitel 3.2., S. 120-146. Die hier vorgestellte Charakterisierung und Systematisierung sowie Typologisierung erscheint jedoch ausreichend, und zudem besser geeignet, die Merkmale von Dienstleistungen, bezogen auf die fokale Problemstellung, darzustellen. Eine „Produktionsorientierung“ bildet den Unterschied zur Sachgüterproduktion (meines Erachtens) nicht so gut ab.

oder Objekte („externer Faktor“) einbringt (und diesen mit dem Dienstleistungspotenzial kombiniert).

- Die Ergebniskonkretisierung der Dienstleistung, welche sich häufig anhand des externen Faktors manifestiert. Dieses Ergebnis wird meist individuell und subjektiv durch den Nachfrager bewertet. Gleichwohl muss auch eine Anbietersicht berücksichtigt werden.

Die Orientierung an den Phasen der Dienstleistungserstellung bzw. den Dienstleistungsdimensionen soll helfen, die Merkmale der Dienstleistungen konzeptionell sinnvoll zu erfassen.<sup>19 20</sup> Es soll ein Bezugsrahmen für die Analyse von Dienstleistungen generiert werden, welcher eine systematische und holistische Betrachtung erlaubt, d.h. Dienstleistungen als gesamte Einheit verschiedener Merkmale abbildet.<sup>21,22</sup> Die nachfolgende Abbildung 3.1. soll dieses Verständnis darstellen:

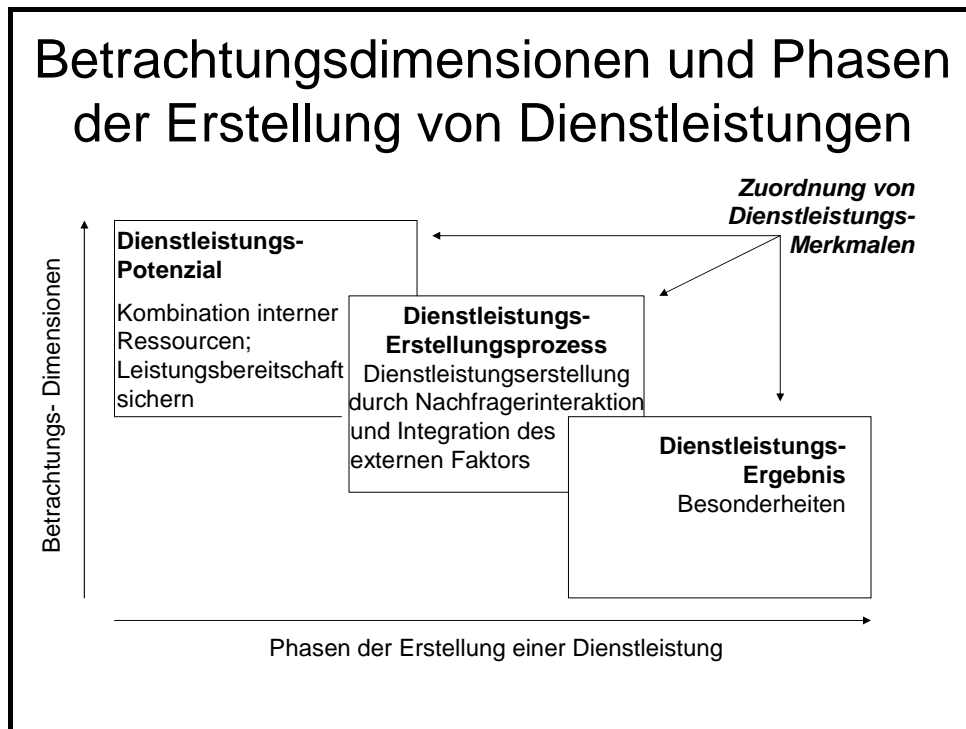
---

<sup>19</sup> Allerdings hat sich im Laufe der Arbeit immer deutlicher gezeigt, dass eine eindeutige Zuordnung von Dienstleistungsmerkmalen zu den einzelnen Phasen bzw. Dimensionen leider nicht immer problemlos möglich ist. Vielmehr zeigte es sich, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale in verschiedenen Phasen bzw. Dimensionen anzutreffen und relevant sind. Deshalb erscheint es notwendig, einzelne Dienstleistungsmerkmale schwerpunktmäßig einzelnen Phasen bzw. Dimensionen zuzuordnen und gleichzeitig auf die verschiedenen Interdependenzen hinzuweisen.

<sup>20</sup> Eine informationsökonomische Fundierung der Phasen stellen Weiber/Billen vor. Vgl. Weiber/Billen (2005), S.89-92.

<sup>21</sup> Dies bedeutet, dass die hier vorgenommene Zuordnung einzelner Dienstleistungsmerkmale zu den Betrachtungsdimensionen Dienstleistungspotenzial, -prozess sowie -ergebnis gerechtfertigt erscheint, die (notwendigen) Interdependenzen aber beachtet werden müssen: Die hier vorgenommene Fokussierung auf einzelne Merkmale innerhalb einer bestimmten Dimension dient der theoretischen Modellbildung. Sie ist aber in der praktischen Anwendung stets im Gesamtzusammenhang der kompletten Dienstleistung zu sehen! Die hier vorzustellende Analyse/Darstellung von Dienstleistungen ist somit nicht lediglich als die Summe der beschriebenen Teilelemente zu verstehen, sondern muss stets in der Gesamtheit, als synergetische Betrachtung der Gesamtheit aller Bestandteile, gesehen werden.

<sup>22</sup> Für den Einstieg in eine vertiefende Betrachtung der Modellierung von Dienstleistungen, insbesondere aus der prozessualen Sichtweise, welche Hinweise einer Gestaltung ermöglicht vgl. beispielsweise Scheer/Griebl/Klein (2003).



*Abb. 3.1.: Betrachtungsdimensionen und Phasen der Erstellung von Dienstleistungen – ein Überblick*

### 3.1.4. Grenzen der Charakterisierung und Systematisierung sowie Typologisierung

Einer systematischen Analyse von Dienstleistung sind, wie zuvor schon angedeutet, auch gewisse Grenzen gesetzt. Neben den allgemeinen Anforderungen, beispielsweise nach Vollständigkeit und Eindeutigkeit etc., erscheint die Charakterisierung und Systematisierung bei Dienstleistungen in vielerlei Hinsicht besonders schwierig.<sup>23</sup> Speziell folgende Aspekte sollen deshalb hier explizit hervorgehoben werden:

- Zwar existiert in der Literatur eine (fast unüberschaubare) Vielzahl von ein- und mehrdimensionalen Systematisierungsvorschlägen,<sup>24</sup> allerdings ergibt sich kein konsistentes, einheitliches Begriffsinstrumentarium. Je nach Forschungsschwerpunkt rücken unterschiedliche Problemstellungen in den Vordergrund. Das hieraus abgeleitete, unterschiedliche Begriffsinstrumentarium bezeichnet aber häufig gleiche oder nahezu gleiche Merkmale.
- Sowohl die Zuordnung einzelner Sachverhalte zu Merkmalsbegriffen, als auch eine anschließende Zuordnung zu den verschiedenen Dienstleistungsdimensionen ist nicht (ein-) eindeutig. Die hier vorgenommene Zuordnung versucht ein Merkmal einer be-

<sup>23</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 31.

<sup>24</sup> Vgl. stellvertretend Meffert/Bruhn (1997), 1. Kapitel 2., S. 23-46; Corsten (1997), S. 31-53.

stimmten Dimension schwerpunktmäßig zuzuordnen, um das Argument in seiner Deutlichkeit herauszuheben. Dies bedingt aber, dass hierdurch Uneindeutigkeiten entstehen können. Einzelne Dienstleistungsmerkmale sind häufig für verschiedene Dienstleistungsdimensionen gleichzeitig relevant. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass die Interdependenzen, zwischen den Betrachtungsdimensionen, des fokalen Merkmals aufgezeigt werden.

- Die Merkmale erscheinen im Rahmen des hier vorzustellenden Bezugsrahmens implizit als gleichwertig. Es ist aber offensichtlich, dass häufig ein bzw. einige wenige Merkmale eine Dienstleistung nahezu vollständig charakterisieren oder andere Merkmale dominieren. Damit determinieren sie dann entsprechend auch die Erklärung und die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien. Notwendig ist deshalb, insbesondere bei der konkreten, praktischen Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, die situationsspezifische und unternehmensindividuelle Berücksichtigung und Gewichtung der einzelnen Merkmale.
- Eine Charakterisierung und Systematisierung bedeutet, einen Kompromiss einzugehen: Einerseits muss eine hinreichend große Zahl von Merkmalen berücksichtigt werden, so dass Dienstleistungen hinreichend charakterisierbar sind. Andererseits darf die Zahl der Merkmale nicht zu groß sein, um eine „Einzelfallbetrachtung“ zu vermeiden. Die aus dieser Abbildungsnotwendigkeit resultierende „Unschärfe bzw. Ungenauigkeit“ muss deshalb als Kompromissnotwendigkeit bewusst bleiben. Gleichzeitig gilt es hervorzuheben, dass der hier vorzustellende Versuch der Darstellung eines Bezugsrahmens damit nicht „objektiv“ sein kann, sondern subjektiv geprägt sein muss; die Auswahl und Abgrenzung der einzelnen Merkmale kann gerade nicht objektiv abgeleitet werden.
- Da Wesen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen sowie Forschungszielsetzungen erheblich variieren können, wird versucht, den hier vorzustellenden Bezugsrahmen so (aus-) zu gestalten, dass ein möglichst weites Dienstleistungsspektrum abgebildet, erfasst und analysiert werden kann.

Als Fazit bleibt damit folgendes festzuhalten: Eine Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen sowie der Versuch einige exemplarische Typologien abzuleiten und

herauszustellen, in Kapitel 5, erscheint äußerst schwierig.<sup>25</sup> Eine Vielzahl von Kompromissen ist deshalb notwendig; dies sollte einem bewusst sein.

Da sich Dienstleistungsunternehmen als ein komplexes Phänomen darstellen, wird versucht, diese Komplexität hinreichend zu erfassen und abzubilden. Trotz sorgfältiger Analyse bleibt aber die Auswahl, Abgrenzung und Gruppierung der verwendeten Dienstleistungsmerkmale letztendlich ein interpretatorischer und subjektiver Akt. Die hier vorgenommene Charakterisierung und Systematisierung kann somit allenfalls als ein Versuch gesehen werden, einen möglichen Bezugsrahmen zu schaffen! Hierfür bilden die darzustellenden Merkmale von Dienstleistungen die Basis.<sup>26</sup>

- Die Beschreibung und Charakterisierung von Dienstleistungen sowie die Abgrenzung zu anderen Gütern.
- Die Systematisierung der Vielzahl ganz unterschiedlicher, oftmals sehr heterogener Dienstleistungen.

### **3.2. Analyse von Dienstleistungen anhand des konzeptionellen Bezugsrahmens**

#### **3.2.1. Das Dienstleistungspotenzial**

##### **3.2.1.1. Das Verständnis des Dienstleistungspotenzials**

Unter dem Dienstleistungspotenzial wurde die Fähigkeit verstanden, eine Dienstleistung anzubieten und zu erstellen. Dies bedeutet

- einerseits ein wettbewerbsfähiges Gut anzubieten (gegenüber Konkurrenzunternehmen),
- andererseits muss dieses in einer konkreten (Nachfrage-) Situation auch „verfügbar“, d.h. tatsächlich erstellbar, sein.<sup>27</sup>

Die Literatur zum Dienstleistungsmanagement betont (oftmals lediglich) die operative Fähigkeit und Notwendigkeit, in einer konkreten Nachfragesituation eine Dienstleistung erstellen

---

<sup>25</sup> Maleri negiert sogar die Möglichkeit der Systematisierung und würde darüber hinaus keine sinnvollen Ergebnisse eines derartigen Versuches erwarten. Vgl. Maleri (1994), S. 131.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Körfggen (1999), II 2., S. 55-73.

<sup>27</sup> Das (hier noch sehr ungenaue) Merkmal der „Verfügbarkeit“ wird im Kapitel 3.2.1.3. konkretisiert.

Einen interessanten Kontrapunkt zu der Verfügbarkeit von Gütern bilden „Phantome“, insbesondere in der Form von „Stockouts“; d.h. Güter, welche dem Nachfrager zwar bewusst, jedoch nicht wählbar bzw. verfügbar sind. Hierbei wird die Frage nach der Instrumentalisierbarkeit (speziell im Marketing), im Sinne der Beeinflussung (verbliebener) realer Wahlmöglichkeiten, analysiert. Vgl. beispielsweise Gierl/Eleftheriadou (2005) (anhand (stark) vereinfachender Laborexperimente, verschiedener Dienstleistungen). - Diese Möglichkeit soll hier explizit ausgeschlossen werden.

zu können. Bei der hier verfolgten Problemstellung erscheint zusätzlich gerade die strategische Wettbewerbsdimension wichtig: aufgrund welcher Potenziale, im Sinne von Fähigkeiten bzw. Ressourcen, entsteht ein (auch international wirksamer) Wettbewerbsvorteil?

Versteht man Unternehmen als Systeme, bedürfen betriebswirtschaftliche Aktionen, damit auch die Erstellung von Dienstleistungen mit dem dienstleistungstypischen Interaktionsprozess, zwingend eines Potenzialsystems. Das Potenzialsystem des Unternehmens besteht dabei, allgemein betrachtet, aus Personen und Betriebsmitteln, insbesondere aber deren Kombination.<sup>28</sup> Die Elemente eines Potenzial(system)s sind Bestandsgrößen mit Leistungsmöglichkeiten, welche dem Unternehmen „dauerhaft“ zur Verfügung stehen. Hierbei ist insbesondere der Begriff der „Dauerhaftigkeit“ sehr unscharf, es muss eine Konkretisierung erfolgen. Da viele Dienstleistungen häufig eine sehr kurze, eng definierte und nur schwer determinierbare Interaktion von Anbieter und Nachfrager bedingen, bedeutet dies, dass eine Kongruenz zwischen Angebot und Nachfrage, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, existieren muss. Typische Beispiele sind „akute“, ungeplante Dienstleistungen wie Arzt- oder Beratungskonsultationen.

Das Potenzial, im Sinne einer möglichen Interaktion bzw. Dienstleistungserstellung, bedeutet somit, dass „dauerhaft“ die Dienstleistung, als Möglichkeit der Erstellung, zur Verfügung steht - ohne tatsächlich erstellt zu werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Dienstleistung „spontan“, ungeplant nachgefragt wird.<sup>29</sup> Das Dienstleistungsunternehmen muss damit die Möglichkeit des Zugriffs auf die Elemente dieses Potenzials bzw. deren Ressourcen besitzen. Beispielsweise wird man Projektteams mit unternehmensexternen Mitarbeitern nur dann als Dienstleistungspotenzial eines fokalen Unternehmens bezeichnen können, wenn dieser Rückgriff nicht „zufällig, unbestimmt“ erfolgt, sondern auf der Grundlage von Absprachen oder ähnlichen dauerhaften Regelungen bzw. Verfügungsrechten. Dies bedeutet, dass ein fokales Unternehmen eine „Leistungsbereitschaft“ vorhält; besonders offensichtlich ist dieser Aspekt bei Dienstleistungsanbietern wie der Feuerwehr.

Diese Ausführungen zeigen, dass das Dienstleistungspotenzial aus zwei aufeinander aufbauenden Komponenten besteht:

- Dienstleistungen beruhen auf einem zugrunde liegenden Potenzialsystem, im Sinne von Ressourcen bzw. Einsatzfaktoren des Unternehmens. Es erscheint, für die hier verfolgte Problemstellung, dass eine Charakterisierung als Potenzialsystem jedoch

---

<sup>28</sup> Vgl. Hahn (1996), S. 8-26, insbesondere S. 21-26.

<sup>29</sup> Dies beinhaltet auch die Interaktion für eine Dienstleistungserstellung, welche der Koordination bzw. Abstimmung bedarf, beispielsweise ein Beratungstermin. Ist dieser nicht hinreichend „zeitnah“, wird die Dienstleistung nicht nachgefragt.

nicht hinreichend fundiert und differenziert ist. Als theoretische Basis der Analyse der Potenzialdimension einer Dienstleistung wird deshalb die „Ressourcenorientierte Sichtweise des Unternehmens“ (resource based view) zugrunde gelegt.<sup>30</sup> Es empfiehlt sich hierbei eine detaillierte Unterscheidung nach der Art der Ressourcen vorzunehmen. Dabei wird die enge Interdependenz dieser Ressourcen zu anderen Phasen bzw. Dimensionen offensichtlich, so dass es zweckmäßig erscheint, einige Aspekte (erst) auch dort näher zu analysieren.<sup>31</sup>

- Bei Dienstleistungen, welche durch das Merkmal der „Nichtlagerfähigkeit“ gekennzeichnet sind, ist die Angebots- bzw. Leistungsbereitschaft zentral. Deren Management wird zu einer „kritischen“ Erfolgsdeterminante. Man kann nur dann von einem (Dienstleistungs-) „Potenzial“ sprechen, wenn eine Interaktion mit dem Nachfrager sowie die Dienstleistungserstellung überhaupt möglich sind. Hierzu bedarf es u.U. der zeitlichen und/oder räumlichen Koordination, beispielsweise in Form der Terminvereinbarung. Dies bedeutet, dass es der Verfügbarkeit und Leistungsbereitschaft der Ressourcen (in einer konkreten Nachfragesituation) bedarf.

Damit unterscheidet sich diese Potenzialorientierung deutlich von einem Beschaffungsmanagement (selbst in einer weiten Auffassung), welches, als Prozess, alle materiellen und immateriellen Produktionsfaktoren dem Unternehmen zur Verfügung stellen soll.<sup>32</sup> Beschaffung stellt sich in der Regel als „abgeleitete“ Funktion der Produktion von Sachgütern bzw. dessen Planung dar. Hierbei werden Sachgüter auf der Grundlage von Planungsdaten produziert, dementsprechend die Beschaffung der Einsatzfaktoren hieraus abgeleitet – in der Hoffnung, dass die Planung zutrifft und das (schon) produzierte Gut (später, nach der erfolgten Produktion) abgesetzt wird.

Dienstleistungen sind aber nach dem Absatz durch eine (oftmals vom Nachfrager geforderte, unmittelbare) Erstellung gekennzeichnet. Da Dienstleistungen zudem nicht lagerfähig sind, ist eine „Potenzialbereitstellung“ charakteristisch. Die Erstellung kann, aufgrund der Leistungsbereitschaft des Potenzials, unmittelbar erfolgen. Dies könnte man tendenziell dahingehend

---

<sup>30</sup> Vgl. Wernerfelt (1984) (als Ursprungsartikel); Wernerfelt (1995) (als interessante Retrospektive, 10 Jahre nach der Erstveröffentlichung) sowie als Sekundärliteratur beispielsweise Bamberger/Wrona (1996) (als Gesamtüberblick).

<sup>31</sup> Der Ressourcenansatz wird im Rahmen dieser Arbeit in drei Schritten analysiert. Zunächst werden Arten von Ressourcen als Dienstleistungspotenziale im anschließenden Unterkapitel dargestellt. Die Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes wird, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Internationalisierung, im vierten Kapitel erläutert. Im fünften „Synthesekapitel“ werden dann beide Elemente zusammengeführt.

<sup>32</sup> Vgl. zu einem Beschaffungsmanagement von Dienstleistungsunternehmen beispielsweise Corsten (1997), Kapitel 2, S. 54-118.

interpretieren, dass die Dienstleistungserstellung von dem Potenzial „abgeleitet“ - im Sinne einer notwendigen Voraussetzung für diese - ist.

Die Abhängigkeiten bzw. Kausalitäten zwischen „Potenzial“ und „Beschaffung“, in Bezug zur „Erstellung“ bzw. „Produktion“, wären somit umgekehrt: Das Dienstleistungspotenzial ist die notwendige Voraussetzung für die Erstellung einer (dann) schon abgesetzten Dienstleistung. Das Beschaffungsmanagement wird aus der Produktion bzw. Produktionsplanung für ein noch abzusetzendes Sachgut abgeleitet. Die nachfolgende, bewusst pointiert dargestellte, Abbildung 3.2. versucht dies darzustellen.

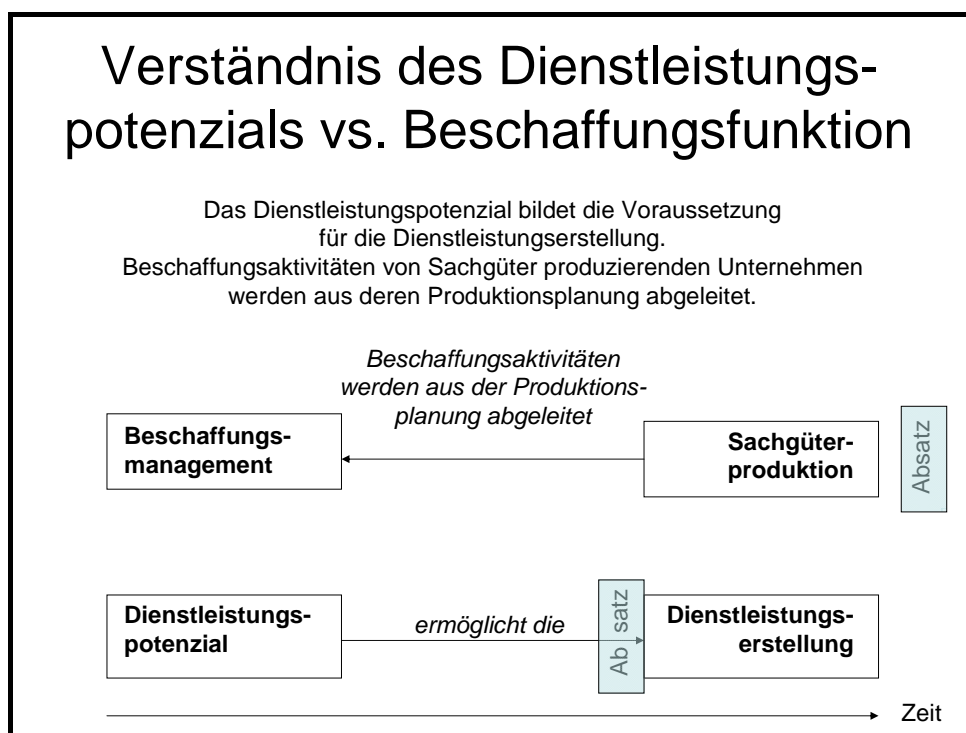


Abb. 3.2. Das Verständnis des Dienstleistungspotenzials - in Abgrenzung zu einem Beschaffungsmanagement

Einige Autoren greifen bei der Analyse der Erstellung von Dienstleistungen, wie zuvor schon angedeutet, auf die „traditionelle“ Produktionstheorie zurück. Hierbei unterscheidet beispielsweise Maleri zwischen internen und externen Produktionsfaktoren.<sup>33</sup> In dem hier zugrunde gelegten Bezugsrahmen würden die internen Faktoren des Dienstleistungsanbieters tendenziell ein Dienstleistungspotenzial abbilden. Externe Produktionsfaktoren würden durch die Integration des „externen Faktors“, im Dienstleistungserstellungsprozess, eingebracht. Im Rahmen dieser produktionstheoretischen Betrachtungsweise wird dabei zwischen Nominal-

<sup>33</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 115-179, insbesondere S. 130-164.



und Realgütern unterschieden. die Realgüter werden nochmals in materielle und immaterielle Produktionsfaktoren unterschieden.

Nicht unähnlich argumentiert Corsten: Er orientiert sich jedoch stärker am faktortheoretischen Ansatz von Gutenberg, welcher „dienstleistungsmodifiziert“ dargestellt wird.<sup>34</sup> Doch auch hier würden der Charakter des Dienstleistungspotenzials sowie die Integration des externen Faktors (meines Erachtens) das Wesen der Erstellung von Dienstleistungen nicht hinreichend reflektieren. Die explizite Trennung des Dienstleistungspotenzials und die Integration des externen Faktors, in der Phase des Dienstleistungserstellungsprozesses, erscheinen deshalb konsequenter.

Zusammengefasst besteht das hier zugrunde liegende Verständnis eines Dienstleistungspotenzials aus den Elementen „Ressourcen“, gemäß des „Ressourcenansatzes“, sowie der „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“. Im Rahmen des Ressourcenansatzes werden dabei häufig vier prinzipielle Arten von Ressourcen unterschieden:<sup>35,36</sup> Physische Ressourcen, intangible Ressourcen, finanzielle Ressourcen, organisationale Ressourcen. Die folgende Abbildung 3.3. verdeutlicht dieses Verständnis eines Dienstleistungspotenzials, dessen Bestandteile in den nachfolgenden Unterkapiteln detaillierter analysiert werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. Corsten (1997), Kapitel 3, insbesondere jedoch 3.2., S. 120-146.

<sup>35</sup> Vgl. beispielsweise Bamberger/Wrona (1996), Hall (1992), Grant (1991); Mahoney (1995).

<sup>36</sup> Gleichwohl existieren auch andere Systematisierungsansätze, i.d.R. auf bestimmte Problemstellungen fokussiert. Vgl. beispielsweise Tseng/Tansuhaj/Hallagan/McCullough (2007) (dort wird zwischen „wissensbasierten“, speziell Technologie und Marketing, und „eigentumsbasierten“, speziell übertragbaren und finanziellen, Ressourcen unterschieden).

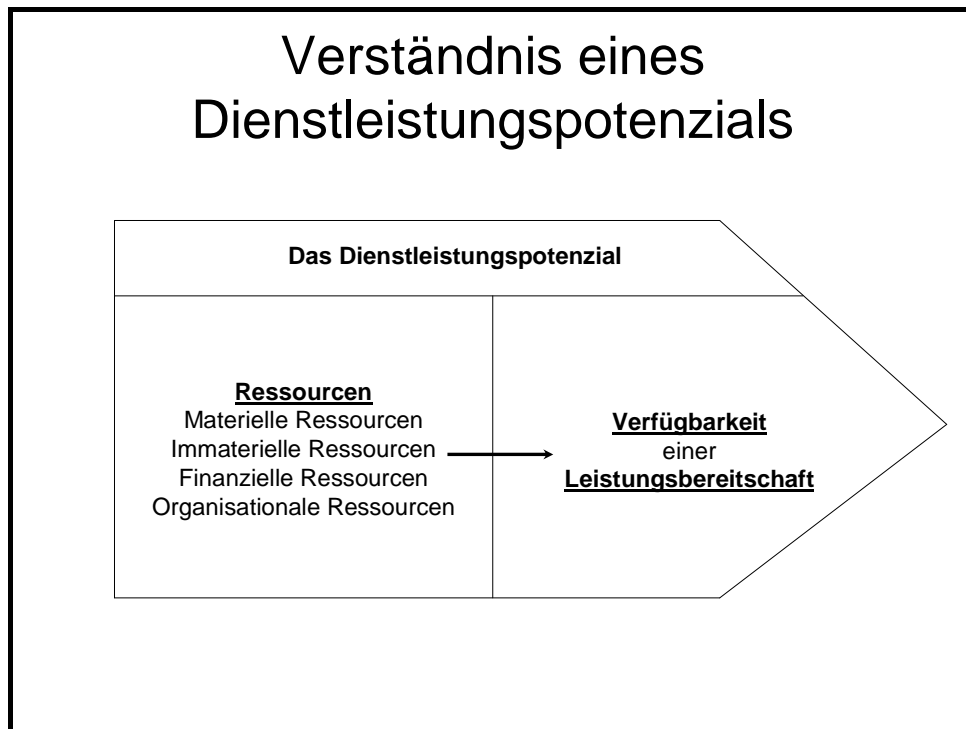


Abb. 3.3.: Das hier zugrunde gelegte Verständnis des Dienstleistungspotenzials

### 3.2.1.2. Ressourcen des Dienstleistungspotenzials

#### 3.2.1.2.1. Materielle Ressourcen

Im Gegensatz zu der Produktion von Sachgütern entfällt bei der Erstellung von Dienstleistungen der Einsatz von Werk- bzw. Rohstoffen, als einer Form materieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials. Während bei der Produktion von Sachgütern materielle „Substanzen“ bzw. Ressourcen als wesentlicher Bestandteil in das produzierte Sachgut eingehen, ist eine Dienstleistung nicht nur durch die Immaterialität des Outputs, dem Dienstleistungsergebnis, sondern auch des Inputs charakterisiert. Der vermeintliche Einsatz von Rohstoffen dient der Produktion von Sachgütern, welche als „derivative Produktionsfaktoren“ für die Dienstleistungserstellung eingesetzt werden. Beispielsweise sei das „Catering“ angeführt, bei welchem erhebliche Rohstoffe eingesetzt werden. Es findet die Produktion eines Sachgutes (z.B. eines Menüs) statt, welches als derivativer Produktionsfaktor (der Dienstleistung Flug) eingesetzt wird.<sup>37</sup> Hierbei ist eine eindeutige Trennung oftmals nicht nur schwierig, sondern mitunter auch wenig sinnvoll: So wird man beispielsweise im Gastronomiebereich eine enge Korrelation der „Qualität“ des Sachgutes „Menü/Essen“ mit dem Dienstleistungsanteil be-

<sup>37</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 125-127.

obachten, stellvertretend sei McDonalds' Selbstbedienung vs. dem Zelebrieren eines Menüs in einem „Gourmet-Tempel“ angeführt (wie Empfehlungen des Sommeliers etc.).

Für die fokale Problemstellung nicht unwichtig ist der Aspekt, dass derartige derivative Produktionsfaktoren einerseits extern beschaffbar sind, so verzichten beispielsweise viele Fluggesellschaften auf eigene Catering Aktivitäten. Andererseits lassen sie sich, als überschüssige derivative Produktionsfaktoren, auch wieder absetzen; beispielsweise seien Versorgungsleistungen, wie Strom und Trinkwasser, genannt.<sup>38</sup>

Doch diese hier vorgestellte Sichtweise „derivativer Produktionsfaktoren“ erscheint sehr stark vereinfacht und begrenzt. Man muss, um bei dem Beispiel von Transport- und Logistikdienstleistungen zu bleiben, Treibstoff, im Sinne eines Repetierfaktors, als Ressource eines Dienstleistungspotenzials auffassen. Deshalb hat diese Sichtweise zahlreiche Ergänzungen erfahren. Einigkeit scheint jedoch dahingehend zu herrschen, dass, wenn Werkstoffe oder ähnliche Faktoren für die Erstellung einer Dienstleistung Relevanz besitzen, bzw. diese als ein Dienstleistungspotenzial charakterisierbar sind, diesen nur eine relativ geringe Bedeutung zukommt.<sup>39</sup>

Betriebsmittel bilden eine weitere Form materieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials. Sie lassen sich als jene technische Apparaturen interpretieren, welche für die Dienstleistungserstellung benötigt werden. Sie sind i.d.R. dadurch charakterisiert, dass sie Potenziale über einen langen Zeitraum verkörpern. Der Einsatz von Betriebsmitteln kann, je nach Art der Dienstleistung, erheblich variieren, beispielsweise von der Büroeinrichtung bis zu „Hightech“-Apparaten in der Medizin oder den Naturwissenschaften. Schwierig ist die Bedeutung dieser Betriebsmittel als Dienstleistungspotenzial darzustellen, beispielsweise sei auf Diagnose-Apparaturen (wie Kernspintomographen) verwiesen. Dies bedeutet, dass erklärt werden muss, inwieweit diese materiellen Ressourcen von Dienstleistungspotenzialen das Wesen einer Dienstleistung bestimmen (– und damit die Form des internationalen Markteintritts determinieren). Somit ist das relative Verhältnis gegenüber den weiteren Ressourcen des Dienstleistungspotenzials zu bestimmen. Auf dieses Beispiel bezogen hieße dies, dass insbesondere die Bedeutung der Qualität der gewonnenen Daten/Aufnahmen der „Diagnose- und Interpretationsfähigkeit des Arztes“ gegenüberzustellen ist - als immaterielle Ressource des Dienstleis-

---

<sup>38</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 161 f.

<sup>39</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 122-124. Eine ausführliche Analyse kann auch deshalb entfallen, weil sie für die hier verfolgte Problemstellung, wie noch zu zeigen sein wird, keine Relevanz besitzt.

tungspotenzials. Erst die Fähigkeiten des Arztes erlauben eine gute therapeutische Dienstleistung; gleichwohl bedarf es hierzu entsprechender Aufnahmen/Daten.<sup>40</sup>

Das Merkmal der Immaterialität von Dienstleistungen impliziert, dass ihre Übertragung, im Sinne der Nutzung durch den Nachfrager, häufig der Hilfe und Konkretisierung durch ein materielles Medium, einer „Materialisierung“, bedarf. Dies kann bei einigen Dienstleistungen direkt erfolgen, andere Dienstleistungen benötigen hierzu zusätzliche Übertragungsmedien:<sup>41</sup> Besteht die Nutzenstiftung einer Dienstleistung in der Veränderung oder Erhaltung materieller Güter, existiert die notwendige Konkretisierung in einem materiellen Medium meist schon (in Form des „externen Faktors“), die Übertragung ist i.d.R. leicht möglich.

Ansonsten sind oft materielle oder elektronische Medien als Träger-, Speicher- oder Übertragungsmedien notwendig. Einen Spezialfall stellen hierbei Massendienstleistungen dar; erst der Einsatz eines Mediums erlaubt die schnelle und/oder breite Ausweitung, auch über (geographische) Grenzen hinweg. Das Medium ist meist Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit der Erstellung, welche einen notwendigen Vorteil generieren kann. Entscheidend ist, dass ein derartiges „Medium“ keine materielle Ressource eines Dienstleistungspotenzials darstellen kann, es ist vielmehr ein Mittel zur Unterstützung des Dienstleistungspotenzials. Gleichwohl bedeutet der Einsatz eines Mediums ein wichtiges Merkmal von Dienstleistungen. Da dieser Gesichtspunkt aber einerseits meist an dem externen Faktor ansetzt und andererseits der Hauptgesichtspunkt dieses Aspektes die Übertragung des Dienstleistungsergebnisses ist, findet eine ausführlichere Analyse erst dort statt.

Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen und der hieraus resultierenden Problematik ihrer Bewertung/Wahrnehmung, dienen materielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials häufig als wichtige Indikatoren für das Ergebnis bzw. für die Qualität einer Dienstleistung;

---

<sup>40</sup> In diesem Zusammenhang sei die Möglichkeit der „Teleradiologie“ angeführt: Friedman berichtet, dass radiologische Daten (CAT scans) vieler kleiner amerikanischer Krankenhäuser nach Indien und Australien transferiert werden. Dies geschieht vorzugsweise während der Nachtzeit oder an Wochenenden, wenn in den dortigen Krankenhäusern die notwendigen Ärzte nicht zur Verfügung stehen. Die Zeitverschiebung gewährleistet eine ununterbrochene Behandlungsmöglichkeit. Vgl. Friedman (2007), S. 16.

Anhand dieses Beispiels werden die geringe Bedeutung der radiologischen Apparate, im Sinne materieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials sowie die entscheidende Bedeutung ärztlicher Fähigkeiten, im Sinne immaterieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, deutlich. Dies bedeutet darüber hinaus aber auch, dass die Digitalisierung der (hier radiologischen) Daten erhebliche betriebswirtschaftliche und internationale Implikationen induziert. Es entfällt die Notwendigkeit der „Standortgebundenheit“. Hieraus resultieren die Möglichkeit der Nutzung von Faktorpreisunterschieden (hier Lohnkosten) sowie die Optimierung des Dienstleistungsprozesses (hier eine Reduktion der Behandlungszeit, insbesondere aber auch der „Qualität“, aufgrund früher eingeleiteter Behandlungsmaßnahmen).

<sup>41</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 128 f.

beispielsweise sei die Büro- und Praxisausstattung von Beratern, Anwälten oder Ärzten genannt. Dieser Aspekt wird deshalb im Rahmen der Ergebnisdimension näher analysiert.

### **3.2.1.2.2. Immaterielle Ressourcen**

#### **3.2.1.2.2.1. Das Problem der Erfassung und Abbildung immaterieller Ressourcen**

Oftmals ist die Bedeutung materieller Ressourcen der Potenzialdimension bei der Erstellung von Dienstleistungen gering. Insbesondere in Bezug auf Dienstleistungsunternehmen mit wissensbasierten Technologien wird postuliert, dass intangible Werte (intangibles) ein zentraler Erfolgsfaktor sind.<sup>42</sup> Deutlich wird dies anhand des „Unternehmenswertes“: Obwohl der Wert eines (insbesondere Dienstleistungs-) Unternehmens erheblich durch intangible Faktoren und deren Kombination determiniert werden kann, existiert mitunter eine fundamentale Divergenz aus dem Unternehmenswert (beispielsweise in Form eines Börsenwertes) und dem (z.B. bilanziellen) Buchwert des Unternehmens.<sup>43</sup> Stellvertretend seien Internet-Unternehmen, wie beispielsweise Google, oder Biotechnologie-/Genforschungs-Unternehmen, wie beispielsweise Amgen, genannt.

Diese Unternehmenswertunterschiede resultieren daraus, dass der Wert intangibler Aktiva, insbesondere wenn diese vom Unternehmen selbst „erstellt“ wurden, im externen Rechnungswesen praktisch kaum erfasst werden (z.T. dürfen), obwohl eine Vielzahl von „Vorschlägen“ hierzu existieren.<sup>44</sup> Dies bedeutet auch, dass die traditionelle Annahme einer engen Beziehung zwischen Wert der Aktiva, im Sinne eines Potenzials, und dem Unternehmenserfolg, wie sie tendenziell bei („traditionellen“) Industrieunternehmen postuliert wird, bei Dienstleistungsunternehmen nicht aufrecht erhalten werden kann. Eine Quantifizierung dieser intangiblen Ressourcen ist deshalb eine wichtige, allerdings äußerst problematische Herausforderung des Rechnungswesens der Unternehmen. Insbesondere der Aspekt zukünftige Erfolgswirkungen abzubilden, anstatt vergangene Zahlungsströme zu dokumentieren, reflektiert den Potenzialcharakter. Hierbei existieren ganz unterschiedliche Schwerpunkte und Ansätze.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. WGARIA (2005), S. 66 f.

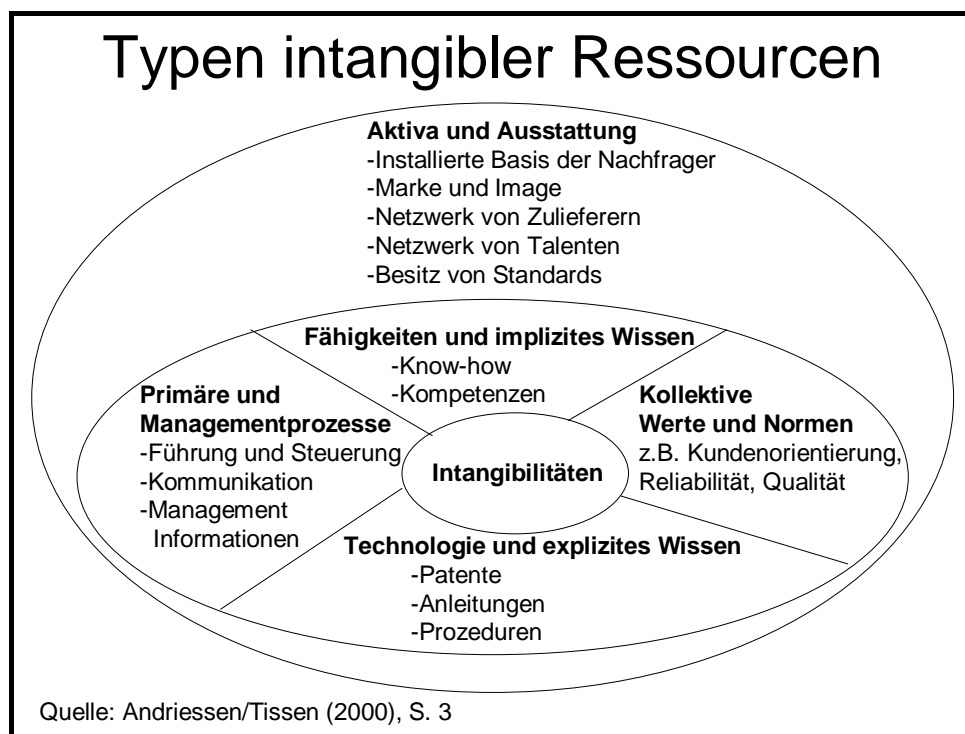
<sup>43</sup> So argumentieren Srivastava/Tasadduq/Shervani/Fahey, dass mehr als 77% des Marktwertes der „Fortune 500“-Firmen auf intangiblen Ressourcen beruhen. Vgl. Srivastava/Tasadduq/Shervani/Fahey (1998), S. 4.

<sup>44</sup> Vgl. Günther/Kriegbaum-Kling (2001), S. 263 f. (und die dort angegebene Literatur).

<sup>45</sup> Vgl. beispielsweise Andriessen/Tissen (2000) sowie Günther/Beyer/Menninger (2005). (Eine empirische Studie/Befragung der CEOs bzw. CFOs deutscher C-Dax Unternehmen.)

Exemplarisch für diesen Aspekt angeführt berichtet beispielsweise Maleri, dass der Reisekonzern TUI fast ausschließlich immaterielle Produktionsfaktoren einsetzt. TUI besitzt kaum materielle Aktiva. Stattdessen werden (Produktiv-) Dienstleistungen (von Fluggesellschaften, Hotels etc.) bezogen. Zusätzlich werden Dienstleistungen im Bereich der Informations- und Reservierungssysteme, aber auch Leasingdienstleistungen, beispielsweise dem zentralen Verwaltungsgebäude, genutzt.<sup>46</sup>

Eine umfassende, eindeutige und allgemein akzeptierte Definition „immaterieller Ressourcen“ existiert nicht. So erscheint es sinnvoll, diesen Begriff (bewusst sehr weit gefasst) negativ abzugrenzen, als „nicht mit einer physischen Substanz“.<sup>47</sup> Unter diesen immateriellen, intangiblen Ressourcen lassen sich eine Vielzahl von Merkmalen subsumieren und systematisieren. Einen stellvertretend dargestellten Ansatz bildet beispielsweise die nachfolgende Abbildung 3.4., welche Typen intangibler Ressourcen explizit darstellt.<sup>48</sup>



*Abb. 3.4.: Ein (möglicher) Ansatz der Systematisierung intangibler bzw. immaterieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials*

<sup>46</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 127 f.

<sup>47</sup> Vgl. WGARIA (2005), S. 67-69.

<sup>48</sup> Eine divergierende Systematisierung nehmen beispielsweise vor: WGARIA (2005), S. 67-69, Günther/Beyer/Menninger (2005), S. 106 f.

Mir erscheint jedoch der Verweis auf diesen Ansatz, auch wenn ich ihn nicht konsequent verfolge, hier sinnvoll, da er einerseits eine Vielzahl intangibler Ressourcen explizit anführt, somit anschaulicher wird, andererseits seinen Ursprung in der Wirtschaftsprüfung hat, damit implizit die Problematik deren Erfassung in der betrieblichen Praxis besonders gut herausstellt.

Der hier entscheidende Aspekt besteht darin, dass intangible Ressourcen des Dienstleistungspotenzials nur schwer erfasst und abgebildet werden können (beispielsweise im Rechnungswesen).<sup>49</sup> Dies bedeutet insbesondere, dass die Wirkungskausalität oftmals unsicher oder nicht offensichtlich, im Sinne von stochastisch, nicht, oder in ihrem Ausmaß nicht hinreichend erfassbar und abbildbar, ist. Die Wirkungen einzelner Ressourcen sind dabei oftmals kontextgebunden und/oder werden erst in der Kombination mit anderen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials wirksam. Darüber hinaus ist eine Quantifizierung häufig kaum bzw. nur eingeschränkt möglich; so werden hauptsächlich qualitative Daten genutzt.

Genau diese Aspekte werden sich jedoch als ein zentraler Bestandteil der Argumentation für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie erweisen. Deshalb muss versucht werden, jene Merkmale explizit darzustellen, welche einerseits als immaterielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials, im Kontext der hier verfolgten Problemstellung, relevant sein könnten. Andererseits ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass weitere, zusätzliche Merkmale erst innerhalb der beiden anderen Dimensionen analysiert werden, weil sie dort in ihrer Bedeutung und Ausprägung klarer hervortreten. Daher muss man sich bewusst sein, dass diese Merkmalsauswahl subjektiv „verzerrt“ sein könnte, so dass man von einem „Versuch“ sprechen muss. Beispielsweise wird hier ganz bewusst darauf verzichtet, das sehr unscharfe und aus vielen Einzelmerkmalen zusammengesetzte Konstrukt „Unternehmenskultur“ einzuführen. Stattdessen sollen nur als relevant erscheinende Elemente dieses Konstruktes explizit dargestellt werden.<sup>50</sup>

In den nachfolgenden Unterkapiteln orientiere ich mich weniger an dem hier, in Abbildung 3.4., explizit dargestellten, sehr umfassenden und detaillierten Ansatz der „Typen immaterieller Ressourcen“. Stattdessen sollen die als relevant erachteten Merkmale bzw. Bestandteile immaterieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials nicht derart umfassend und detailreich, sondern unmittelbarer und fokussierter analysiert werden.

#### **3.2.1.2.2.2. „Arbeit“ im Kontext immaterieller Ressourcen**

Bei dem Potenzial einer Dienstleistung, aber auch den Dimensionen des „Erstellungsprozesses“ und des „Ergebnisses“, überwiegt oftmals die immaterielle Ressource „Arbeit“ (im weitesten Sinne, d.h. inklusive verbundener sowie abgeleiteter (Teil-) Ressourcen). Deren beson-

---

<sup>49</sup> Vgl. beispielsweise WGARIA (2005), unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Rahmenbedingungen.

<sup>50</sup> Insbesondere fehlt eine hinreichende Konkretisierung und Operationalisierung des Begriffs sowie eine hinreichende empirische Absicherung. Vgl. Ernst (2003), S. 23-26.

dere Bedeutung ergibt sich daraus, dass diese ex ante nur schwer erfassbar, steuerbar und insbesondere in ihren Wirkungen prognostizierbar ist; (quantitativ und qualitativ erfasste) Potenziale resultieren nicht notwendigerweise in intendierten, geplanten Ergebnissen.

Aufgrund des interdependenten und zirkulären Charakters zu den anderen beiden Dienstleistungsdimensionen ist insbesondere eine langfristige Sichtweise für diese Potenzialart besonders wichtig. Stellvertretend und exemplarisch angeführt seien Lernprozesse, d.h. eine wiederholte Erstellung der Dienstleistung (im Erstellungsprozess) induziert neue Erkenntnisse, im Sinne einer „Verbesserung“ der Ressource Arbeit (als Ergebnis) – dieses steht dann als Potential zukünftiger Dienstleistungen zur Verfügung.<sup>51</sup>

Die Qualität und Quantität der „Arbeit“ stellt sich für eine Dienstleistung oftmals als entscheidendes Potenzial dar. „Arbeit“ bedeutet bei vielen Dienstleistungen einerseits einen erheblichen Kostenfaktor. Andererseits wird hierdurch gleichzeitig die gesamte Dienstleistung, sowohl in einer qualitativen Sichtweise, als auch in einer unmittelbareren quantitativen Sichtweise, beispielsweise im Sinne einer Erlösfunktion, wesentlich determiniert. Exemplarisch sei das Kundenkontaktpersonal angeführt, welches, im unmittelbar vom Nachfrager wahrgenommenen Interaktionsprozess, das zu Grunde liegende Potenzial für den späteren Absatz und die Erstellung darstellt. Explizit seien zudem die „Preisbereitschaft“ der Nachfrager sowie die subjektive Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses angeführt, z.B. aufgrund der Freundlichkeit/Höflichkeit des Kundenkontaktpersonals. Aus diesem Grunde sind hierbei Elemente wie beispielsweise Qualifikation und Motivation, als Potenzial, explizit herauszustellen.<sup>52</sup>

Für die hier vorzunehmende Analyse von „Arbeit“ sollen im Folgenden zentrale Aspekte, auf die fokale Problemstellung konzentriert, dargestellt werden:

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von „Arbeit“ bildet die Aufteilung in eine physische Komponente einerseits, sowie eine psychisch-intellektuelle (incl. seelische) Komponente andererseits,<sup>53</sup> welche in der folgenden Abbildung 3.5. dargestellt werden soll:

---

<sup>51</sup> Dieser Aspekt, wird im Rahmen der Ergebnisdimension explizit aufgegriffen.

<sup>52</sup> Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.2.4.3. näher analysiert.

<sup>53</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 124.



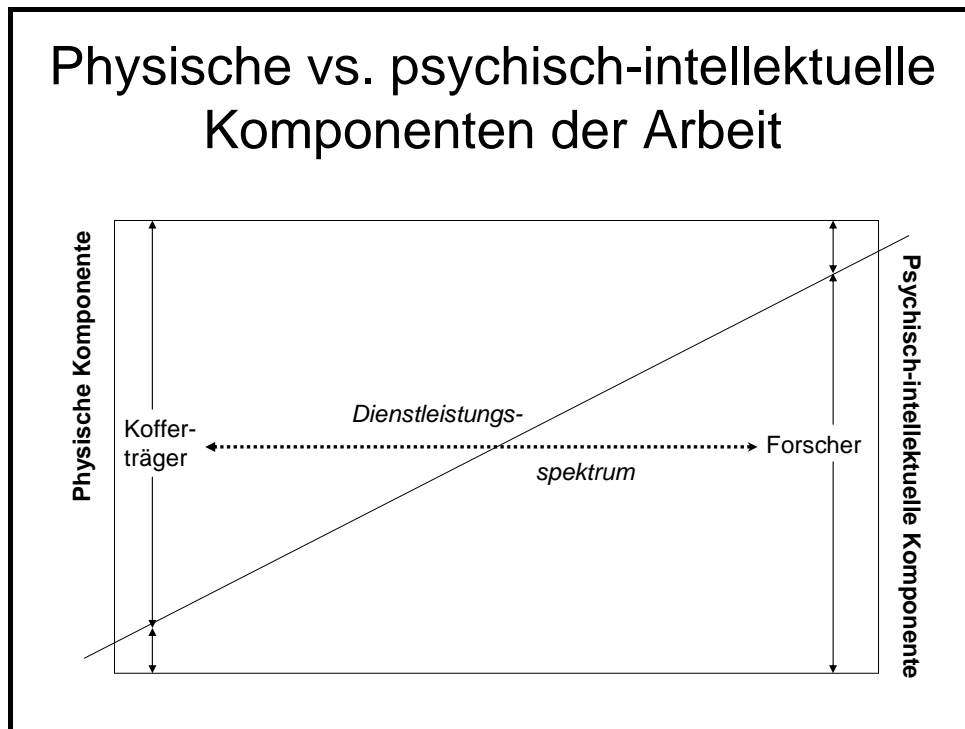


Abb. 3.5.: Immaterielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials:  
Physische vs. psychisch-intellektuelle Komponenten der Arbeit

Eine entscheidende Problemstellung dieser Betrachtungsweise dürfte die Substituierbarkeit durch andere Ressourcen des Potenziales spielen: Für die physische Komponente kann hierbei tendenziell eine enge Substitutionsmöglichkeit zu materiellen Ressourcen, in Form von Betriebsmitteln wie Maschinen o.ä., bestehen. Schwieriger ist die Substitutionsmöglichkeit der psychisch-intellektuellen Komponente. Einerseits besteht die Möglichkeit diese explizit zu erfassen, insbesondere beispielsweise durch Software oder steuerbare Maschinen etc., um sie dann als Betriebsmittel als Konkurrenz des Individuums zu instrumentalisieren. Andererseits ist diese Komponente teilweise dadurch charakterisiert, dass sie sich gerade nicht explizit erfassen lässt, „verborgen bzw. nicht explizit fassbar“ (tacit) ist, beispielsweise in der (Extrem-) Form des Unterbewusstseins.<sup>54</sup>

Ein weiterer, wichtiger, spezieller Gesichtspunkt der Substituierbarkeit des Potenzials „Arbeit“ bildet die Fragestellung, inwieweit Arbeitsleistungen des Dienstleistungsanbieters auf den Nachfrager übertragen werden können und sollen. Diese Übertragbarkeit gewinnt dabei ihre besondere Bedeutung durch das Merkmal von Dienstleistungen, dass der Nachfrager (u.U. als externer Faktor) bei der Dienstleistungserstellung ohnehin aktiv einen Interaktions-

<sup>54</sup> Dieser Aspekt wird, aufgrund der zentralen Bedeutung für die hier verfolgte Problemstellung, im unmittelbaren Anschluss, unter dem Gesichtspunkt „Wissen“, aufgenommen und gesondert, vertiefend dargestellt.

prozess mit dem Anbieter vollziehen muss. Diese nachfragerseitige Arbeitsleistung bei der Dienstleistungserstellung ist mittlerweile bei vielen Dienstleistungen anzutreffen.<sup>55,56</sup> Sie wird zumeist unter Kostengesichtspunkten vollzogen.<sup>57</sup> Doch auch der umgekehrte Weg, als Differenzierungsstrategie, ist beobachtbar.<sup>58</sup>

Meist findet bei einer derartigen Übertragung der Dienstleistungserstellung auf den Nachfrager eine Kombination mit entsprechenden Betriebsmitteln, wie Software oder steuerbaren Maschinen, statt. Stellvertretend seien beispielsweise Telebanking, Ticketbuchungen oder „Check-in“-Vorgänge genannt. Der Dienstleistungsanbieter stellt lediglich das Dienstleistungspotenzial, ein Portal oder einen Schalter, bereit.<sup>59</sup>

Eine ebenfalls häufig anzutreffende Charakterisierung existiert darin, zwischen dispositiver und objektbezogener Arbeit zu unterscheiden. Obwohl diese Unterscheidung in der betrieblichen Praxis mitunter schwierig ist, gerade bei kleinen Dienstleistungs- (Organisations-) Einheiten,<sup>60</sup> erscheint sie für die hier verfolgte, theoretische Erörterung prinzipiell sinnvoll. Trotzdem wird sie hier nicht explizit, in dieser Form, genutzt. Stattdessen wird eine Aufteilung zu verschiedenen Dienstleistungsdimensionen vorgenommen, so dass hierdurch der Charakter der Arbeit bei Dienstleistungen deutlicher hervortritt: „Dispositive Arbeit“ wird dabei als organisationale Ressource des Dienstleistungspotenzials analysiert. Diese Ressource beinhaltet beispielsweise auch Elemente wie Führung, Kommunikationsverhalten sowie Management- und Informationssysteme, welche zuvor als intangible Ressourcen, in Form von Primär- und Managementprozessen, beispielhaft in Abb. 3.4. dargestellt wurden.

„Objektbezogene Arbeit“ wird zum einen als „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“, im Rahmen des Dienstleistungspotenzials, zum anderen im Rahmen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung, unter einem anderen Gesichtspunkt, analysiert.

---

<sup>55</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 124 f.

<sup>56</sup> Dies bedeutet, dass man die grundsätzliche, generische Strategie, im Sinne Porters, der Kostenführerschaft verfolgt. (Externalisierung von Kosten).

<sup>57</sup> Hiervon sind speziell jene Dienstleistungen abzugrenzen, bei denen der Erstellungsprozess per se die Dienstleistung darstellt und die aktive Beteiligung des Nachfragers ein zentraler Bestandteil dieser ist, beispielsweise „Freizeit-“ oder Bildungsveranstaltungen.

<sup>58</sup> Beispielsweise führen einige Tankstellen, in Deutschland, wieder das (kostenlose) Tanken durch einen „Tankwart“ ein. In anderen Ländern ist dies oftmals Standard.

<sup>59</sup> Explizit sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass viele Dienstleistungen gerade deshalb existieren, weil der Nachfrager diese bewusst auf einen Dienstleistungsanbieter überträgt, beispielsweise sei der Einkaufsservice angeführt.

<sup>60</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 154-156.

### **3.2.1.2.2.3. „Wissen“ als immaterielle Ressource<sup>61</sup>**

In den letzten Jahren gewann eine immaterielle Ressource in der Betriebswirtschaftslehre herausragende Bedeutung, welche unter Begriffen wie Wissen, Informationen etc. subsumiert wird.<sup>62</sup> In der betrieblichen Praxis berichtet beispielsweise die Lufthansa, dass der Anteil wissensintensiver Dienstleistungstätigkeiten (an den Gesamtdienstleistungen) stetig stieg, von 29% (1970) auf 55% (2000); dabei stieg der Anteil der (Gesamt-) Dienstleistungen selber von 52% (1970) auf 75% (2000).<sup>63</sup>

Hier soll versucht werden, diese Ressource eines Dienstleistungspotenzials sehr kurz und auf die hier verfolgte Problemstellung fokussiert zu analysieren. Dies bedeutet, dass weniger Wissen per se analysiert wird, hier sei auf die entsprechende, sehr umfangreiche Fachliteratur verwiesen, als vielmehr Wissen als immaterielle Ressource des Dienstleistungspotenzials charakterisiert werden soll. Dies bedeutet, dass die Analyse (auch) einen gewissen exemplarischen Charakter für die Argumentation erhalten soll.

Für eine Charakterisierung erscheint folgende erste Differenzierung sinnvoll:

- Explizites Wissen, welches kommunizierbar, weiterverarbeitbar, insbesondere speicherbar, ist, vs. implizitem (tacit) Wissen.

Gerade die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen erweist sich als ein zentrales Charakterisierungsmerkmal der Ressourcen von Dienstleistungspotenzialen. Als ein Extrem existieren Dienstleistungsunternehmen, welche ihr Wissenspotenzial explizit erfassen, abbilden und darstellen können. Insbesondere folgende exemplarisch genannte Formen, besitzen hierbei Bedeutung:

- Gebrauchsmuster und Patente bzw. ähnliche gewerbliche Schutzrechte.
- Besitz von „Standards“ (beispielsweise „Windows“ oder die MS-Office Produkte).
- Anleitungen, Software, Handbücher, (dokumentierte) Prozeduren etc., beispielsweise in Form eines „Qualitätsmanagementsystems nach DIN/ISO“.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Da „Wissen“ eine zentrale Rolle im Rahmen internationaler Markteintrittsstrategien spielt, soll hier lediglich eine bewusst kurze Analyse erfolgen. Detailliert und auf die Problemstellung fokussiert, erfolgt die Analyse deshalb im vierten sowie fünften Kapitel.

<sup>62</sup> Vgl. beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), S. 49-51.

<sup>63</sup> Vgl. Schmitt (2005), S.228.

<sup>64</sup> Vgl. beispielsweise zu einem derartigen Qualitätsverständnis Stamatis (1996), insbesondere Kapitel 10 zu den ISO Grundsätzen.

Andererseits existieren aber auch nicht explizit abbildbare, implizite Formen von Wissen, „stillschweigendes Wissen“ (tacit knowledge).<sup>65</sup> Diese Art von Wissen ist dadurch charakterisierbar, dass es explizit nicht verfügbar, darstellbar, gleichwohl existent ist. Es ließe sich beispielsweise gerade nicht in der Form einer Software o.ä. darstellen. Dieses implizite Wissen lässt sich im Sinne von Fähigkeiten, Know-how oder auch Kompetenzen interpretieren.

Nur die Form eines expliziten Wissens eröffnet Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit dieses vollständig und problemlos, beispielsweise auf einem „Markt“, zu transferieren. Dies beinhaltet einerseits den Transfer zwischen Personen oder anderen sozialen Einheiten und Institutionen, inklusive Geschäftseinheiten oder anderen Unternehmen - auch über Staatsgrenzen hinweg. Dies kann aber andererseits auch den Transfer von und zu anderen (technischen) Wissenspotenzialen beinhalten, beispielsweise Datenbanken oder softwaregestützten Maschinen. Für die betriebswirtschaftliche Betrachtung von Dienstleistungen ist es darüber hinaus wichtig explizit herauszustellen, dass nur explizites Wissen durch Technologien, Maschinen o.ä., beispielsweise Softwareprogramme in Form von „Expertensystemen“ o.ä., substituiert werden kann.

Für eine weitere Charakterisierung erscheint folgende zusätzliche Differenzierung sinnvoll:

- Wissen, in der Form überindividuellem Wissens, vs. individuellem Wissen, im Sinne personifizierter, an Personen gebundener Informationen.

Wissen ist nicht nur unmittelbar an Personen gebunden, vielmehr existiert Wissen auch auf unterschiedlichen Aggregationsebenen als „überindividuelles Wissen“, beispielsweise in Teams/Gruppen, Unternehmen sowie ganzen Industrien. Entscheidend ist, dass individuelles Wissen *und* kollektives Wissen die Wissensbasis eines Unternehmens darstellen.<sup>66</sup> Hierbei wird herausgestellt, dass Komplementaritäten bei der Generierung zusätzlichen Wissens existieren: Dies bedeutet, dass wenn sich dieser Prozess nur auf einen Typus beschränkt, überindividuelles Wissen oder individuelles Wissen, Skaleneffekte (economies of scale) erzielt werden, bei Komplementaritäten zwischen diesen, überindividuelles Wissen und individuelles Wissen, lassen sich hingegen Synergien (economies of scope) realisieren.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Polanyi (1966).

<sup>66</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 39-47.

<sup>67</sup> Vgl. Schneider (2001), S. 592-594.

Des Weiteren erscheinen zwei weitere Charakterisierungsmerkmale, für die hier verfolgte Problemstellung, wichtig:

- Es existieren ganz unterschiedliche Arten von Wissen. Stellvertretend sei beispielsweise auf technisches Wissen oder Marketingwissen verwiesen.
- Wissen erweist sich als kontextspezifisch, d.h. es entfaltet seine volle Wirkung nur in einem spezifischen Kontext. Wird es in einem anderen Kontext verwendet, kann es im Extremfall nutzlos sein.

Zentral ist bei dieser bewusst vereinfachten und fokussierten Sichtweise, dass diese Charakterisierungsmerkmale nicht unabhängig voneinander sind.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erweist sich speziell an Personen gebundenes und implizites Wissen als besonders „kritisch“: Es steht nur dieser (einen) Person zur Nutzung zur Verfügung, lässt sich dabei aber nicht kommunizieren und austauschen bzw. übertragen. Zusätzlich ist dieses Wissen dieser Person (selber) nicht hinreichend offensichtlich. Oftmals beruht dieser Typus von Wissen beispielsweise auf Erfahrungen und Erkenntnissen von Personen. Diese finden (in konkreten, praktischen) Entscheidungssituationen „intuitiv“ die richtige Problemlösung, ohne die Entscheidungsfindung selber „bewusst“, kognitiv gesteuert, rational und analytisch abzuleiten. Der Vorgang ist ein kognitives „black-box“ Procedere. Gleichwohl erweisen sich derartige Entscheidungen als „unbewusst fundiert“.<sup>68</sup>

Des Weiteren sollte man auch den Aspekt ausdrücklich herausstellen, dass implizites, an Personen gebundenes Wissen nur dann eine Ressource des Dienstleistungspotenzials darstellen kann, wenn das Dienstleistungsunternehmen Besitzer dieses Wissens wird. d.h. es muss dem Unternehmen zur Verfügung stehen; ein fokales Unternehmen muss gewährleisten, dass dieses auch als Dienstleistungspotenzial genutzt werden kann. Aus diesem Grunde sind organisationale und personalwirtschaftliche Maßnahmen, mit Aspekten wie beispielsweise Wissensmanagement oder Motivation, (speziell für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen) besonders wichtig:

Damit sei hier als letztes, explizites Merkmal festzuhalten:

- Wissen ist ein überaus komplexes Konstrukt.

---

<sup>68</sup> Hiervon sind nicht fundierte, zufällige „Bauchentscheidungen“ abzugrenzen; in der betrieblichen Praxis eine schwierige, aber wichtige Problematik. Gerade „unternehmerischen Visionären“ gelingt es häufig Strategien „umzusetzen“, deren Basis dem „shareholder value“ widersprechen, beispielsweise seien Schrempf/Daimler-Chrysler oder Middelhoff/Arcandor angeführt.

Genau dieses Merkmal der Komplexität erweist sich als wichtiges Element bei der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen. Diese hier verwendete Charakterisierung von Wissen bereitet die betriebswirtschaftliche Kausalität der Erklärung und Gestaltung einer internationalen Markteintrittsstrategie vor.<sup>69</sup>

#### **3.2.1.2.2.4. Nachfrageinduzierte immaterielle Ressourcen**

Unter dem Aspekt „nachfrageinduzierter immaterieller Ressourcen“ sollen jene Aspekte explizit herausgearbeitet werden, welche aufgrund bestimmter Nachfragekonstellationen bzw. Nachfragebedingungen wichtige Dienstleistungsmerkmale (für die hier verfolgte Problemstellung) beinhalten (können). Bei dieser Betrachtung soll eine Konzentration auf drei Aspekte vorgenommen werden:

- Kostendegressionseffekte und Grenzkosten
- Netzeffekte
- Einfluss- bzw. Reputations-, Image- und Markeneffekte

Kostendegressionseffekte bilden häufig ein wichtiges Merkmal von Dienstleistungen. Exemplarisch seien Dienstleistungsunternehmen angeführt, welche lediglich ein Dienstleistungspotenzial, beispielsweise ein (Selbstbedienungs-) Terminal oder ein (Internet-) Portal, dem Nachfrager zur Verfügung stellen. Die eigentliche Erstellung der Dienstleistung führt der Nachfrager selber durch. In diesem Fall konvergieren die Grenzkosten gegen Null. Typische Beispiele sind, wie zuvor angeführt, Dienstleistungsportale wie Telebanking, der Verkauf von Tickets oder der Versandhandel. (Ein großer Teil derartiger Dienstleistungen ist dabei „virtuell“, somit per se international oder relativ leicht internationalisierbar.) Der „kritische“ Faktor für ein Dienstleistungsunternehmen ist hierbei der Aufbau, die Etablierung des Dienstleistungspotenzials (beispielsweise dieses Portals), welches erhebliche Kosten verursachen kann. Speziell rasch wachsende, junge Unternehmen („start-up’s“) sollten deshalb dem Aufbau einer großen Kundenbasis (unter gewissen Bedingungen) Priorität einräumen; gerade Internet-Unternehmen konkurrieren weniger in Märkten, als vielmehr um Märkte.<sup>70</sup> Nur wenn es gelingt, die Kosten für den Aufbau/Etablierung des Dienstleistungspotenzials auf eine hinreichend große Anzahl von Nachfragern zu verteilen, sind die Kosten, damit der Preis der

---

<sup>69</sup> Vgl. für eine vertiefende Analyse von Wissen, im Kontext von internationalen Markteintrittsstrategien, das umfassende Rahmenwerk von Meyer/Wright/Pruthi (2009).

<sup>70</sup> Vgl. als theoretisches Szenario-Modell, Krafft/Rudolf/Rudolf-Sipötz (2005).

Dienstleistung, so gering, dass die notwendige Anzahl von Nachfragern für diese Dienstleistung auch erreicht wird!<sup>71</sup> Dies bedeutet, dass dieses Dilemma ein erhebliches unternehmerisches Risiko darstellt. Demnach ist eine sorgfältige (strategische) Planung notwendig um die bedingende Fixkostendegression zu erreichen.

Doch diese Form stellt nur eine Ausprägung dar. In der Regel ist auch die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung durch Kostendegressionseffekte charakterisiert. Beispielsweise sei die Interaktion zur Spezifizierung der Dienstleistung, wie die Anamnese beim Arzt, angeführt. Hierbei wird der langfristige Wert (lifetime-value), aufgrund der wiederholten Erstellung der Dienstleistung, betont, beispielsweise der langfristigen Betreuung durch den „Hausarzt“. Dieser kann, auf Basis seiner langjährigen Erfahrung mit dem Patienten, schneller, damit kostengünstiger, die notwendige Diagnose und Indikation erstellen. Nach diesem Verständnis werden Nachfrager weniger als Nachfrager, welche mit Marketinginstrumenten bearbeitet werden müssen, als vielmehr als, aus der Erstellung der Dienstleistung resultierende, Aktiva des Marktes (market-based assets) gesehen (im Rahmen des hier dargestellten Ansatzes als Bestandteil des Dienstleistungsergebnisses)<sup>72</sup>. Ein „customer equity approach“ versucht dies, beispielhaft und stellvertretend angeführt, zu erfassen.<sup>73</sup>

Eine Sonderstellung als Merkmal von Dienstleistungen bilden Netzeffekte. Manche Dienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass deren Wert auf der Nutzung und Verfügbarkeit dieses Dienstleistungspotenzials auch bei anderen Nachfragern basiert, beispielsweise seien Telefon-/Mobilfunknetze oder das Internet angeführt. Diese Sonderstellung beruht darauf, dass Netzeffekte für die Verbreitung bzw. Umsetzung einer Technologie oder eines Geschäftsmodells verantwortlich sein können, im Sinne der Etablierung eines Marktes. Beispielsweise sei die Telekommunikationsdienstleistung Btx angeführt, welche den „Marktdurchbruch“ nicht schaffte. Es ist hierbei durchaus möglich, dass sich eine Technologie nicht etablieren kann, obwohl sie einer Konkurrenztechnologie überlegen ist.<sup>74,75</sup> Aus wirtschafts-

---

<sup>71</sup> Dies setzt voraus, dass es sich um normale Preis-Absatz-Konstellationen handelt.

<sup>72</sup> Eine detaillierte Erörterung findet deshalb im Rahmen der Ergebnisdimension statt.

<sup>73</sup> Vgl. Blattberg/Deighton (1996).

<sup>74</sup> Stellvertretend sei die VHS-Videotechnologie angeführt: Diese setzte sich nicht zuletzt gegenüber den technisch überlegenen Systemen Video 2000 und Beta durch, weil die Dienstleistung „Videoverleih (auf VHS Bändern) von der Filmindustrie forciert wurde. Vgl. Hess (1993), Kapitel 5, S. 53-90.

<sup>75</sup> Interessant ist an dieser Stelle auch der Verweis auf die Antriebstechnologie von Automobilen: Obwohl Automobile ursprünglich von Elektromotoren angetrieben wurden, konnten sich diese gegenüber Verbrennungsmotoren nicht durchsetzen (trotz eines erheblich höheren Wirkungsgrades, z.Zt. ca. 80% bei E-Motoren gegenüber ca. 35% bei Verbrennungsmotoren). Der Grund hierfür liegt im Aufbau des wesentlich preisgünstigeren Tankstellennetzes, d.h. der Dienstleistung „Versorgung mit Antriebsenergie“. Aufgrund der erheblich gestiegenen Ölpreise sowie neuer Stromübertragungs- und Speichertechnologien existieren zunehmend Versuche elektronische

wissenschaftlicher Sicht ist zudem herauszustellen, dass dieser Effekt in vielen „klassischen“ Veröffentlichungen zur Wettbewerbsstrategie nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt wird.<sup>76</sup>

Der Nutzen von Netzen setzt sich aus dem Basisnutzen des Gutes, d.h. der isolierten Wirkung des Gutes, sowie dem Netznutzen, d.h. dem Nutzen durch den Gebrauch anderer, weiterer Nutzer zusammen. Man unterscheidet hierbei direkte und indirekte Nutzen: direkte Nutzeneffekte entstehen dadurch, dass eine Verbindung mit anderen Nachfragern existiert. Dieser steigt aufgrund der Anzahl der Elemente oder Aktoren, beispielsweise seien Telefon oder E-Mail angeführt. Indirekte Nutzeneffekte entstehen durch ein zusätzliches Angebot, insbesondere von Komplementärgütern, beispielsweise Anwendungsprogramme für bestimmte Betriebssysteme.<sup>77</sup> Die nachfolgende Abb. 3.6. visualisiert dies:

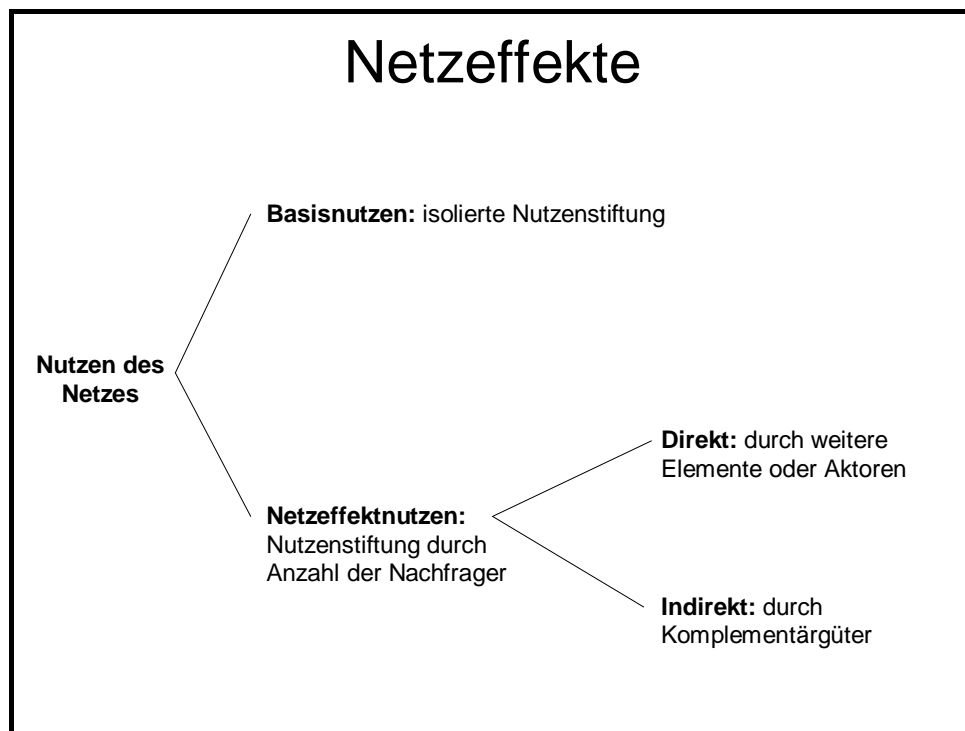


Abb. 3.6.: Der Nutzen von Netzen

Zentraler Aspekt von Netzeffekten ist die „Kompatibilität“, die Fähigkeit des gemeinsamen Zusammenwirkens einzelner Funktionseinheiten, beispielsweise in Form gleicher Frequenzen

---

Antriebe von Automobilen zu etablieren (nach rund 100 Jahren). (Deshalb darf man kritisch hinterfragen, ob diese Ansätze tatsächlich Umwelt-/Klimaziele verfolgen oder lediglich „schlichte“ Kostenargumente beinhalten.)

<sup>76</sup> Vgl. Borowicz/Scherm (2001), S. 391 f. (und die dort angegebene Literatur); Grindley (1990), S. 82 f.

<sup>77</sup> Vgl. Buxmann (2002), S. 443 f.



bei Mobilfunkdienstleistungen. Die wichtigste Form hierzu bildet die Standardisierung.<sup>78</sup> Netzeffekte, bzw. deren Standardisierung, können zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen, welche zunächst zu (temporären) Monopolen oder (Lizenz-) Gebühren führen können. Unter Umständen kann sich ein (technologischer) „Lock-in“ etablieren, welcher sich als pfadabhängiger Prozess darstellt: Es entstehen intra- und interpersonale Bindungseffekte, aufgrund von Wechselkosten sowie den Netzeffekten.<sup>79</sup> Ergänzt wird dieser Effekt durch die Existenz von Komplementärgütern.<sup>80</sup>

Insbesondere Informations- und Koordinationsprobleme können dafür sorgen, dass sich (überlegene) Innovationen nicht durchsetzen können.<sup>81</sup> Ein potenzieller Nachfrager einer Innovation kann, aufgrund unvollkommener Informationen, nicht entscheiden, ob der zusätzliche Basisnutzen dieser Innovation nicht durch eine Reduktion des Netzeffektnutzens (über-) kompensiert wird. Damit erweist sich in diesem Falle die Setzung eines Standards als zentrales strategisches Ziel. Dies impliziert, dass, bevor ein (klassischer) „Intra-Standard“-Wettbewerb stattfindet, zuvor ein Netz typischer „Inter-Standard“-Wettbewerb stattfinden sollte.<sup>82</sup> Das Standardisierungspotenzial wird dabei von zwei Determinanten gebildet:<sup>83</sup>

- Relativer Netznutzen: Der relative Netznutzen resultiert aus der Anzahl der Nachfrager bzw. Nutzer der Dienstleistung, dem Netz(effekt)nutzen, relativ zu dem originären Produktnutzen. Ist der Netz(effekt)nutzen relativ zu dem originären Produktnutzen hoch, resultieren hieraus Standardisierungspotenziale. Die nachfolgende Abbildung 3.7. zeigt diese Kausalität auf.
- Heterogenität der Nachfragerpräferenzen bzw. Bedürfnisstruktur der Nachfrager: Die Individualität der Dienstleistung kann als trade-off zu einem Netznutzen wirken; mit zunehmendem Bedürfnis einer Individualisierung sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Standardisierung und damit die Wahrscheinlichkeit der Netzbildung. Allerdings können moderne Technologien diesen Effekt erheblich relativieren bzw. einschränken.

---

<sup>78</sup> Vgl. beispielsweise Hess (1993), Kapitel 1, S. 1-4 in Kombination mit Kapitel 5, S. 53-90 (Erfolg des VHS Standards) sowie Kapitel 6, S. 91-108 (Misserfolg einer deutschen Kreditkarte).

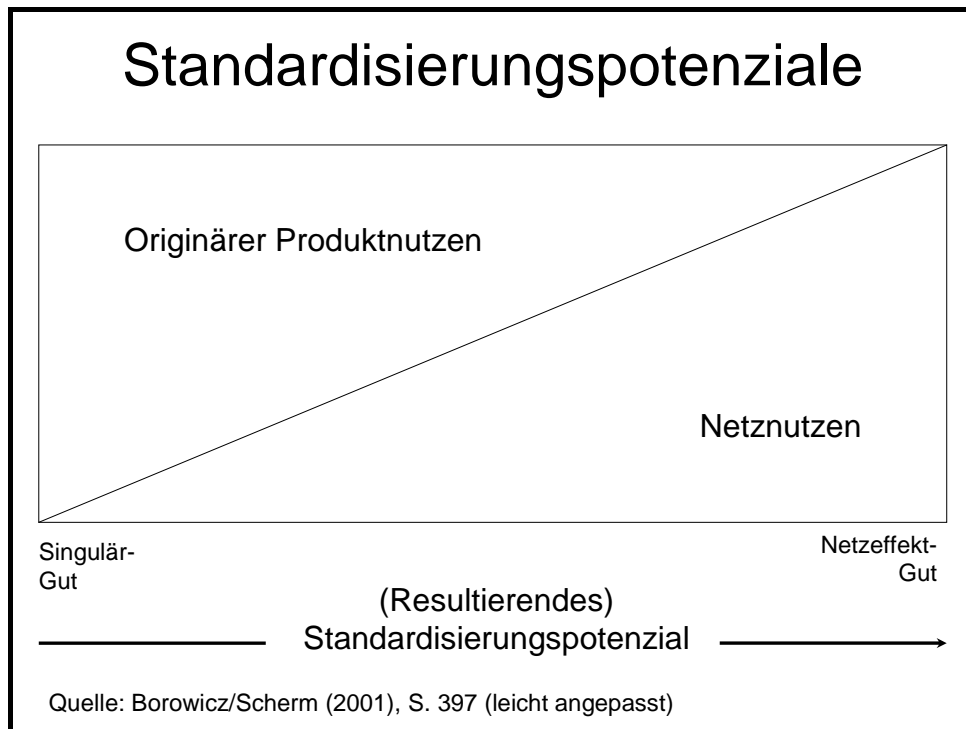
<sup>79</sup> Vgl. Farrell/Saloner (1985).

<sup>80</sup> Vgl. Borowicz/Scherm (2001), S. 394 f.

<sup>81</sup> Vgl. Farrell/Saloner (1985), insbesondere S. 75-78.

<sup>82</sup> Vgl. Borowicz/Scherm (2001), S. 395 f., sowie zur Ausgestaltung dieser Strategien S. 399-412.

<sup>83</sup> Vgl. Borowicz/Scherm (2001), S. 396-398.



*Abb. 3.7.: Das Verhältnis von Netznutzen und originärem Produktnutzen sowie das hieraus resultierende Standardisierungspotenzial*

Die Wirkung von Netzen kann somit erheblichen Einfluss auf den Wettbewerb besitzen. Netze bilden, aus Anbieter- bzw. Unternehmenssicht, eine Ressource. Aus der Sicht des Nachfragers ist der Nutzen aus dem Netz entscheidend. Beispielhaft seien die (besonders preiswerten) Tarife innerhalb eines Mobilfunknetzes angeführt: Aus der Sicht des Anbieters ist die, aus diesen Tarifen resultierende, hohe Anzahl an Nutzern/Kunden entscheidend. Aus der Sicht des Nachfragers besteht der Nutzen aus den (besonders) geringen Tarifen innerhalb dieses Netzes, aufgrund der hohen Anzahl von Nutzern/Kunden, welche das Netz besser auslasten. Netze können insbesondere deshalb eine wichtige Ressource eines Dienstleistungspotenzials bilden, weil sie (pfadabhängig) aufgebaut werden müssen - auch von Konkurrenten. Sie bilden deshalb eine zentrale Barriere für den Markteintritt, weil man häufig unterstellen kann, dass das Wechselverhalten der Nachfrager bei Dienstleistungen eher gering ausgeprägt ist.<sup>84</sup> Netze stellen sich somit auch als eine spezielle Konstellation der Bedeutung einer Kundenbasis dar, einem Aspekt, welcher jetzt, allgemeiner, noch etwas näher analysiert werden soll.

<sup>84</sup> Im Extremfall wurde darauf verwiesen, dass eine überlegene Technologie oder ein überlegenes Geschäftsmodell sich am Markt nicht durchsetzen kann.

Eine Kundenbasis bedeutet zunächst einmal, dass sie ein zentrales Dienstleistungspotenzial darstellt, indem sie für einen stabilen, prognostizier- und planbaren cash-flow Zufluss sorgt. Gleichzeitig stellt eine (breite) Kundenbasis aber auch einen wichtigen Indikator dar. Sie übernimmt eine Signalfunktion; d.h. sie lässt sich als ein Einflusspotenzial bei der Nachfrageentscheidung interpretieren. Dies kann sich beispielsweise in Form der Reputation, dem Image oder einer „Dienstleistungsmarke“ manifestieren.

Entscheidend bei dieser Argumentation ist die Funktion eines Indikators für ein angestrebtes Dienstleistungsergebnis, ein „Qualitätsindikator“ für den Nachfrager.<sup>85</sup> Es lässt sich argumentieren, dass eine breite Kundenbasis als Hin- bzw. Nachweis der Qualität einer Dienstleistung dienen kann. Hierdurch wird die (dienstleistungsspezifische, spezielle) Problematik der Immaterialität und des „Dienstleistungsversprechens“, damit das vom Nachfrager wahrgenommene Risiko, reduziert. Zusätzlich sollte man bedenken, dass diese breite Kundenbasis auch im Sinne einer sozialen Legitimation interpretierbar ist, u.U. ein Problem bei einigen, als „sensibel“ charakterisierbaren Dienstleistungen. Ein Indikator, welcher dieses, vom Nachfrager wahrgenommene, Risiko senkt, kann deshalb einen wesentlichen Bestandteil des Dienstleistungspotenzials des Anbieters darstellen. Hierbei lässt sich eine enge Wechselbeziehung zwischen dem wahrgenommenen Risiko des Nachfragers und der Bedeutung für den Anbieter postulieren.

Zusätzlich sollen (schon hier) zwei Konstrukte kurz thematisiert werden, welche eine ähnliche Argumentation beinhalten: „Reputation“ und die „Dienstleistungsmarke“. Auf einer individuellen Ebene erweist sich die Reputation als pfadabhängige Kumulation der vorherigen Inanspruchnahme der Dienstleistung. Eine „Dienstleistungsmarke“ ist demnach die pfadabhängige Kumulation der Erfahrungen vieler Nachfrager mit einem fokalen Anbieter. Beide Aggregatenebenen betrachten somit eine wiederholte Erstellung einer Dienstleistung, d.h. ein mehrmaliges Dienstleistungsergebnis.<sup>86</sup> Sie wirken dabei als Potenzial, mit der Funktion als Indikator, bei der Nachfrage einer Dienstleistung. „Reputation“ und „Dienstleistungsmarke“ können deshalb oftmals zentrale immaterielle Ressourcen eines Dienstleistungspotentials sein.

### **3.2.1.2.2.5. Produktivdienstleistungen**

Häufig werden Dienstleistungen, im hier interpretierten Sinne immaterieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, als „Produktivdienstleistungen“ bei der Erstellung anderer Dienst-

---

<sup>85</sup> Im Rahmen der Analyse des Dienstleistungsergebnisses wird die Argumentation ausführlicher dargestellt.

<sup>86</sup> Aus diesem Grunde findet dort eine detaillierte Analyse statt.

leistungen eingesetzt. Dabei können sie tendenziell sowohl den Charakter von Gebrauchsgütern, als auch von Verbrauchsgütern besitzen, ein scheinbar überraschender Aspekt, wenn man die Charakterisierung von Dienstleistungen bedenkt. Ein stellvertretend angeführtes Beispiel verdeutlicht jedoch diese Unterscheidung: Dienstleistungspotenziale im Sinne von Gebrauchsgütern sind beispielsweise die Stromversorgung oder Telefonnetze. Sie stehen als Potenziale einem fokalen Dienstleistungsunternehmen dauerhaft zur Verfügung. Diametral hierzu wäre beispielsweise eine (einmalige) Hotelbuchung im Rahmen einer Komplettreise zu charakterisieren.

Produktivdienstleistungen lassen sich, als „Einsatzgüter“, als eigenständige „Produktionsfaktoren“, im Sinne von Ressourcen von Potenzialen, betrachten. Dies gilt sowohl für die Dienstleistungserstellung, als auch die Sachgüterproduktion. Hierbei sorgen die Eigenschaften von Dienstleistungen dafür, dass eine Zuordnung zu anderen Gruppen von Produktionsfaktoren nicht möglich ist.<sup>87</sup> Probleme bei der Nutzung von Produktivdienstleistungen können insbesondere dann entstehen, wenn eine quantitative und qualitative sowie räumliche und zeitliche Koordination mit den übrigen Ressourcen des Potenzials notwendig ist.<sup>88</sup>

Da sich Produktivdienstleistungen prinzipiell auf Beschaffungsmärkten beziehen lassen, stellt sich die Frage ihrer Bedeutung. Man sollte hierbei eine Unterscheidung vornehmen: Produktivdienstleistungen können einerseits nicht zentraler Bestandteil einer Dienstleistung sein: dann bilden sie zwar Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, lassen sich jedoch „problemlos“ auf Beschaffungsmärkten erwerben. Andererseits existieren bestimmte Produktivdienstleistungen, welche eine zentrale, wettbewerbsstrategische Bedeutung für eine fokale Dienstleistung besitzen. Die Bedeutung derartiger Produktivdienstleistungen sollte unter dem Blickwinkel der Problematik der vertikalen Integration erfolgen.<sup>89</sup> Dies heißt, dass nicht nur betriebswirtschaftliche Kostenkalküle für den Charakter als Produktivdienstleistungen verantwortlich sind. Vielmehr erweisen sich auch Aspekte wie beispielsweise Qualität und Zuverlässigkeit der Produktivdienstleistung als relevant, weil sie den Charakter der (resultierenden) Dienstleistung beeinflussen. Sie besitzen deshalb oftmals tendenziell eher den Charakter von Gebrauchsgütern. Beispielsweise seien die Sicherheitsdienstleistungen (eines externen Anbieters) für „Flughafenbetreiber“ (wie die Frankfurter Airport AG) angeführt. Aspekte wie

---

<sup>87</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 156.

<sup>88</sup> Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine quantitative Erfassung, insbesondere im Rechnungswesen, mitunter schwierig ist.

<sup>89</sup> Vgl. zu Theorien und Strategien der vertikalen Integration beispielsweise Wrona (1999), Kapitel 2 und 3, S. 5-122.

beispielsweise Zuverlässigkeit und Gründlichkeit der Kontrollen oder Freundlichkeit der Mitarbeiter stellen wichtige Determinanten der Produktivdienstleistung „Sicherheitsdienste“ dar.

### **3.2.1.2.3. Finanzielle Ressourcen**

Die Bedeutung finanzieller Ressourcen als Potenziale für Dienstleistungen erscheint, im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung, relativ eng begrenzt. Einerseits ist eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen gerade dadurch charakterisiert, dass sie praktisch keiner bzw. nur vernachlässigbarer finanzieller Ressourcen bedürfen, typischerweise seien hier Kanzleien, Beratungsunternehmen etc. angeführt. Andererseits existieren aber auch Dienstleistungen, welche gerade durch einen hohen Bedarf finanzieller Ressourcen charakterisiert sind, beispielsweise seien radiologische Dienste (ab 1-2 Mio. € Finanzbedarf/Praxis), Forschungsdienstleistungen, (Mobilfunk- oder Strom-) Netzanbieter etc. angeführt. Insbesondere sei aber auf den Bedarf finanzieller Ressourcen von Finanzdienstleistungsunternehmen, Banken, Versicherungen etc. verwiesen.

Doch sollte man die Bedeutung und Relevanz finanzieller Ressourcen kritisch hinterfragen. Eine hinreichende Analyse des Stellenwerts finanzieller Ressourcen als Dienstleistungspotenzial erscheint schwierig. Gleichwohl sollen wichtige Gesichtspunkte, bezogen auf die hier verfolgte Problemstellung, angeführt werden:

- Finanzielle Bestandsgrößen, beispielsweise als Barliquidität um gesetzliche Mindestreservepflichten zu erfüllen, können eine große Bedeutung als interne Ressource eines Dienstleistungsunternehmens besitzen, insbesondere bei Finanzdienstleistungsunternehmen wie Banken.<sup>90</sup>
- Finanzielle Ressourcen können als Instrument charakterisierbar sein; beispielsweise für den Erwerb anderer Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, um Investitionen materieller Ressourcen zu finanzieren, oder um Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können.<sup>91</sup> Dies bedeutet, dass nicht die finanziellen Ressourcen per se Relevanz besitzen, sondern deren Finanzierungscharakter.
- Ein zusätzlicher, hier wichtiger Aspekt, besteht in der Fähigkeit (zusätzliche) finanzielle Ressourcen als Potenziale zu erschließen. Eine einfachste Form wäre hierbei die

---

<sup>90</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 129.

<sup>91</sup> Speziell die Möglichkeit seinen Zahlungsverpflichtungen unmittelbar nachzukommen, besitzt (z.T. erhebliche) erfolgswirksame Implikationen. Einerseits ist dies ein wichtiger Indikator der Bonität, welcher Preissenkungsspielräume eröffnet (beispielsweise wird häufig argumentiert, dass die überdurchschnittliche Rentabilität von ALDI auch darauf zurückzuführen ist, dass deren Zahlungsverpflichtungen äußerst zuverlässig erfüllt werden), andererseits sollten Skontoerträge (in der betrieblichen Praxis) nicht unterschätzt werden!

„Kreditwürdigkeit“. Auch wenn dieser Aspekt scheinbar in den beiden vorherigen enthalten ist, soll dieser, im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung, explizit angeführt werden. Eine Internationalisierung, insbesondere als Wachstumsstrategie, kann dies bei bestimmten Formen von Dienstleistungen bedingen.

Finanzielle Potenziale sind, allgemein betrachtet, als Produktions- bzw. Erstellungsfaktor, auch von Dienstleistungen, interpretierbar; eine Auffassung, welche früher häufig abgelehnt wurde.<sup>92</sup> Ihr Charakter besteht darin, dass sie als eine Erscheinungsform des Kapitals angesehen werden und somit Betriebsmittel sind, beispielsweise wenn Unternehmen Barliquidität halten müssen.<sup>93</sup> Gleichwohl sollte man ihnen i.d.R. eine eher geringe Relevanz und Bedeutung zumessen, weil sie bei den meisten Arten von Dienstleistungsunternehmen einen eher instrumentellen Finanzierungscharakter besitzen. Dieser Finanzierungscharakter kann jedoch keine strategischen Implikationen begründen, bzw. als zentrales Merkmal eines Dienstleistungspotenzials interpretiert werden. (Hieraus folgt jedoch nicht, dass diese finanziellen Potenziale bei bestimmten Arten von Dienstleistungen, beispielsweise den angeführten Finanzdienstleistungen, keine wichtige Ressource des Dienstleistungspotenzials darstellen könnten.) Deshalb erscheint es gerechtfertigt, dass keine weitergehende Analyse erfolgen soll.

#### **3.2.1.2.4. Organisationale Ressourcen**

Organisationale Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, welche sich in Unternehmensroutinen, Praktiken, dem Design etc. manifestieren, werden hier personenunabhängig aufgefasst.<sup>94,95</sup> Sie sind häufig nur schwer zu erfassen und zu konkretisieren, sowohl in ihren Ausprägungen und ihrer Bedeutung, als auch in ihrer Wirkungsweise.<sup>96</sup> Sie umfassen eine Vielzahl von Gesichtspunkten und Elementen. Gleichwohl bilden sie ein zentrales Potenzial einer Dienstleistung. Bezogen auf die hier verfolgte Problemstellung erscheint folgende Charakterisierung organisationaler Ressourcen des Dienstleistungspotenzials sinnvoll:

---

<sup>92</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 162 f. (und die dort angegebene Literatur).

<sup>93</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 163.

<sup>94</sup> Vgl. beispielsweise Ludewig/Sadowski (2009), S. 392-395, in Kombination mit der dort angegebenen Literatur.

<sup>95</sup> Vgl. als Gegenposition beispielsweise Prescott/Visaker (1980); dort wird postuliert, dass sich diese gerade in Mitarbeitern und deren Netzwerken, Interaktionen manifestieren.

<sup>96</sup> Sie lassen sich theoretisch von anderen intangiblen Ressourcen separieren, beispielsweise Konstrukten wie „Human-“, oder „Sozialkapital“. In ihrer praktischen Bedeutung, Relevanz und Wirkung sind sie aber untrennbar mit diesen verbunden. So verwundert es nicht, dass eine empirische Messung und Zuordnung kaum möglich ist. Vgl. beispielsweise Ludewig/Sadowski (2009), insbesondere S. 395-398.

- Formale organisationale Ressourcen, beispielsweise auch in Form von Managementsystemen; stellvertretend seien Stellenbeschreibungen oder Qualitätshandbücher genannt.
- Informale organisationale Ressourcen, beispielsweise in Gestalt einer „Unternehmenskultur“; stellvertretend seien die Art und Weise der, insbesondere internen, Kommunikation oder die Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter angeführt.

„Formal“ bedeutet, dass hierbei eine explizite Abbildung des Organisationssystems stattfindet. Diese explizite Abbildung kann beispielsweise im Rahmen von Arbeits- oder, Prozessbeschreibungen oder Qualitätshandbüchern nach DIN ISO 9000 ff etc. erfolgen.<sup>97</sup>

Eine Unternehmenskultur wird häufig als informale Organisation charakterisiert. Diese lässt sich beispielsweise wie folgt abgrenzen: „Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>98</sup> „Kultur“ ist demnach dadurch charakterisiert, dass:<sup>99</sup>

- nur ein Teil erfassbar, beobachtbar, wahrnehmbar ist (Percepta)<sup>100</sup>; der andere Teil (Concepta)<sup>101</sup>, wie bei einem Eisberg, unter einer expliziten „Schwelle“ liegt, (sich aber in dem Concepta Teil ausdrückt).
- der implizite Teil der Kultur sich in expliziten Verhaltensweisen und Artefakten manifestiert.
- diese dynamisch ist und sich „herausbildet“, d.h. nur in begrenztem Maße steuerbar ist.
- sie sich als Einflussfaktor des Handelns erweist.
- sie ein kollektives Phänomen ist.

---

<sup>97</sup> Die Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. wurde hier explizit angeführt, weil hierbei gerade nicht die Qualität einer Dienstleistung zertifiziert wird. Vielmehr wird die gleich bleibende Konstanz dieser Qualität, aufgrund konstanter, dokumentierter Prozesse gewährleistet. Dies bedeutet, dass im Extremfall die Konstanz einer mangelhaften Qualität gewährleistet wird.

<sup>98</sup> Kutschker/Schmid (2002), S. 670.

<sup>99</sup> Vgl. als Sekundärliteratur beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 658-662, sowie S. 670-675.

<sup>100</sup> Dessen Wirkung ist, im Gegensatz zu einer „Corporate Identity“, primär nach innen gerichtet. Er manifestiert sich in einer Verhaltens- und einer Symbolwelt (materiell, bspw. der Architektur; der Interaktion, bspw. Ritualen; sprachlich, bspw. bestimmten Bezeichnungen).

<sup>101</sup> D.h. insbesondere Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, welche von den Mitarbeitern geteilt werden.

Diese „Kultur“ bildet Legitimation von und Identifikation mit einem System bzw. Unternehmen, Sinnstiftung und Orientierung dessen, was „richtig“ ist, sowie Motivation. Sie bildet somit eine gewisse „Ordnungsfunktion“, d.h. Koordination und Integration, speziell eine normative Verhaltenssteuerung sowie eine Komplexitätshandhabung; insbesondere bei nicht eindeutig definierten und definierbaren Aufgaben ist dies ein zentraler Aspekt.<sup>102</sup>

Man erkennt, trotz der eher rudimentären Ausführungen, deutlich die Bedeutung der Unternehmenskultur für eine Vielzahl von Dienstleistungen. Speziell für Dienstleistungen, welche durch eine individuelle sowie persönliche Erstellung, hohe Komplexität, unklare Zielformulierung etc. charakterisiert sind, bildet sie ein zentrales, „kritisches“ Potenzial.<sup>103</sup>

Da diese Gesichtspunkte im Verlauf der Argumentation eine ganz zentrale Rolle bilden, soll deshalb eine unmittelbarere, fokussiertere Charakterisierung in diesem Analysekapitel erfolgen – jenseits/zusätzlich zu einer Ressource des Dienstleistungspotenzials: Insbesondere in den beiden folgenden Dimensionen des Interaktionsprozesses und des Dienstleistungsergebnisses existieren Dienstleistungsmerkmale, welche die Bedeutung organisationaler Ressourcen offensichtlicher werden lassen. So bietet es sich an, diese in jenen unmittelbar relevanten Dimensionen detaillierter zu analysieren. Im späteren Verlauf der Argumentation tritt dann (auch wieder) die Bedeutung als Ressource des Dienstleistungspotenzials bei einem internationalen Markteintritt wesentlich klarer hervor.

### **3.2.1.3. Das Dienstleistungspotenzial - im Sinne der Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft**

Dienstleistungen können (und sollen) einerseits oftmals nicht für einen anonymen Massenmarkt erstellt werden (sie werden vielmehr individuell und situationsspezifisch, unmittelbar, erstellt), andererseits sind Dienstleistungen dadurch charakterisiert (insbesondere durch das Merkmal der Immaterialität), dass sie häufig nicht bzw. nur begrenzt „lagerfähig“ sind. Zusätzlich müssen sie vor der eigentlichen Erstellung abgesetzt werden. Es herrscht somit oft Unsicherheit oder Risiko bezüglich Art, Umfang und Zeit der Dienstleistungsnachfrage und Erstellungsnotwendigkeit.<sup>104</sup> Die Analyse und Gestaltung der Kapazität eines Dienstleis-

---

<sup>102</sup> Unter Umständen sollte man zwischen dem Gesamtunternehmen und Teileinheiten differenzieren.

<sup>103</sup> Vgl. beispielsweise Horovitz/Panak (1993), Kapitel 1, S. 23-55 (insbesondere die dort dargestellten Fallbeispiele).

<sup>104</sup> Dies bedeutet, dass Dienstleistungen zumeist „fremdbestimmt“ sind. Art, Umfang und Zeit der Leistungserstellung werden maßgeblich durch den Nachfrager determiniert. Dieser Aspekt wird im nächsten Kapitel detailliert analysiert.



tungsunternehmens,<sup>105</sup> hier als Verfügbarkeit der Dienstleistungsbereitschaft eines Dienstleistungspotenzials bezeichnet, bildet deshalb eine zentrale Determinante des Erfolges.<sup>106</sup>

Viele Dienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass der Nachfrager eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung, die Dienstleistungserstellung, erwartet; der Nachfrager ist nur eingeschränkt bereit, eine spätere Leistungserstellung zu tolerieren. Dies impliziert die Notwendigkeit des Vorhaltens einer gewissen Leistungsbereitschaft. Diese wird oftmals nicht nur vorausgesetzt, sondern häufig auch als Qualitätsmerkmal interpretiert, beispielsweise die Verfügbarkeit eines Hotelzimmers (für einen Stammkunden).

Oettle unterscheidet deshalb den Nutzen der Leistungsbereitschaft, welchen er aus der Nutz- vs. Leerkostenproblematik herleitet:<sup>107</sup> Es existiert einerseits der „Beanspruchungsnutzen“ - dieser entsteht aufgrund der erstellten Dienstleistung und deren Beanspruchung. Andererseits existiert aber auch der „Bereitstellungsnutzen“, welcher i.d.R. erst durch die negative Erfahrung eines „Nicht-Angebotes“ für den Nachfrager offensichtlich wird; d.h. eine Dienstleistung kann nicht erstellt werden, weil keine Leistungsbereitschaft bzw. kein Potenzial (mehr) existiert oder ein vorhandenes Potenzial (bereits) ausgeschöpft ist. Hieraus leitet Oettle die Notwendigkeit einer „Dienstbereitschaft“ ab.

Prinzipiell folgen dementsprechend zwei Managementaufgaben: Einerseits sollte dieser Nutzen gegenüber dem Nachfrager dargestellt werden.<sup>108</sup> Andererseits besteht gleichzeitig auch die Aufgabe, die Nachfrage effizient zu steuern, um resultierende Leerkosten zu minimieren;<sup>109</sup> ungenutzt vorgehaltene Dienstleistungspotenziale bedeuten Aufwand, welchem kein Ertrag gegenübersteht.

Aufgrund des Merkmals, dass sich Dienstleistungen selber nicht speichern lassen und die Dienstleistungserstellung durch den Nachfrager (weitgehend) determiniert wird, stehen Dienstleistungsunternehmen vor dem besonders schwierigen Optimierungsproblem der Ver-

---

<sup>105</sup> Vgl. Schweitzer (2005) (als vertiefende, modelltheoretische Analyse).

<sup>106</sup> Vgl. Stuhlmann (2000), insbesondere S. 140-156; vertiefend, umfassend Corsten/Stuhlmann (Hrsg.) (2007). (Hierzu wird ein chaostheoretisch fundiertes Modell, unter Rückgriff auf das Dienstleistungsqualitätsmodell von Zeithaml/Parasuraman/Berry, in Kapitel 3.2.3.3.1. dargestellt, vorgestellt, welches Gestaltungsempfehlungen generiert. Ausgangspunkt bildet die Indeterminiertheit des externen Faktors, d.h. dass die Dienstleistungserstellung teilweise fremdbestimmt und nur mangelhaft disponierbar ist. Dabei korrespondiert dieser Ansatz in vielerlei Hinsicht und vielen Aspekten gut mit meinen Ausführungen zur Analyse von Dienstleistungen. Vgl. Stuhlmann (2000), S. 156-213.)

<sup>107</sup> Vgl. Oettle (1970), S. 18-24, 26-30.

<sup>108</sup> Beispielsweise sei auf die verschiedenen Buchungsoptionen für Flugtickets verwiesen, welche ganz unterschiedliche Flugbedingungen eröffnen. Diese reichen von „fixen, unveränderbaren Flugdaten“ bis zu „flexiblen Flugdaten“ (mit Umbuchungsmöglichkeiten, auch bei einem nicht wahrgenommenen Flug), welche dadurch charakterisiert sind, dass dem Nachfrager der Flug (nahezu) garantiert wird. (Vgl. ergänzend die nachfolgenden Ausführungen zum „Yield-Management“.)

<sup>109</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 136 f.

fügbare Dienstleistungspotenzials, besonders bei nicht plan- und prognostizierbaren, kurzfristig auftretenden Nachfrageschwankungen. Reicht das Dienstleistungspotenzial nicht aus, lässt sich eine (Überschussnachfrage der) Dienstleistung nicht anbieten und absetzen. Falls jedoch das Dienstleistungspotenzial die Nachfrage übersteigt, sind Leerkosten die Folge. Es lässt sich von einem „beschaffungswirtschaftlichen Dilemma“ sprechen.<sup>110</sup> Sachgüterproduzenten können diese Problematik (teilweise) durch eine Lagerhaltung mindern.

Damit sind die Nachfragesteuerung und die Steuerung der Anpassungsfähigkeit an Nachfrageschwankungen eine wesentliche Aufgabenstellung des Managements von Dienstleistungsunternehmen:

- Einerseits sind Absatz- bzw. Erstellungsprognosen für eine Planung „kritisch“;
- andererseits existiert die Möglichkeit einer schnellen Anpassung und Reaktionsmöglichkeit,
- inklusive der Möglichkeit einer „Steuerung“ der Nachfrage.

Eine genaue Planung des Dienstleistungspotenzials, im Sinne der Verfügbarkeit, wird zu einem wichtigen Potenzial des Unternehmenserfolges. Stellvertretend und beispielhaft sei auf die Personaleinsatzplanung von Call-Centern verwiesen:<sup>111</sup> die Aufgabe besteht in der Anpassung der Mitarbeiter an die eingehenden Anrufe. Zu wenig Mitarbeiter bedeuten „Nicht-Erreichbarkeit“, mit entsprechenden Konsequenzen, wie beispielsweise mangelhafte Qualitätswahrnehmung oder „Nicht-Kauf“ bei Handelsunternehmen. Zu viele Mitarbeiter führen allerdings zu einer geringen Auslastung und Leerkosten, somit zu hohen Personalkosten. Eine Optimierung der Personaleinsatzplanung ist demnach eine zentrale Wettbewerbsdeterminante bei „Call-Centern“.

Ein weitergehendes, interessantes Beispiel bzw. Managementinstrument, insbesondere aus der Tourismusbranche, bildet das „Yield-Management“.<sup>112,113</sup> Dieses lässt sich als dynamische, nachfrageorientierte Angebotssteuerung, die Optimierung von Preisen und Kapazitäten, inter-

---

<sup>110</sup> Corsten (1997), S. 86.

<sup>111</sup> Vgl. beispielsweise Helber/Stolletz/Bothe (2005); Helber/Stolletz (2004).

<sup>112</sup> Vgl. beispielsweise Weiermair/Peters (2005); Stuhlmann (2000), Kapitel 3.4.1., S. 213-236; Daudel/Vialle (1992), insbesondere Kapitel 2, S. 35-67.

<sup>113</sup> Beispielsweise sei hier auf verschiedene Buchungsklassen in Kombination mit Sitzplatzkontingenten bei Fluggesellschaften verwiesen. Dies bedeutet, dass u.U. Economy Tickets (ohne die Möglichkeit der Umbuchung) eines bestimmten Fluges ausgebucht sind. First-Class Tickets (mit der vollständigen Möglichkeit Umbuchungen vorzunehmen, meist auch nachträglich) sind aber (auch kurzfristig) verfügbar. Die Fluggesellschaften verkaufen bewusst ein bestimmtes Kontingent von Sitzplätzen nicht, um die kurzfristige Verfügbarkeit zu gewährleisten. Dies kann zu der Situation führen, dass ein Flugzeug zwar ausgebucht ist, trotzdem sind nicht alle Sitzplätze belegt. Entscheidend ist hier, dass der Nachfrager eines First-Class Tickets (weitestgehend) darauf vertrauen kann, einen oder diesen bestimmten Flug zu nutzen (u.U. als „downgrade“ in einer niedrigeren Klasse bzw. Kabinenkategorie).

pretieren - um eine gegebene Gesamtkapazität ertragsoptimal zu nutzen. Unabdingbare Prämisse, Basis hierzu bilden zuverlässige Prognosen der Nachfrage. Hierbei wird, um das Beispiel des Bereitstellungsnutzens aufzugreifen, die Wahrscheinlichkeit, dass Erträge durch den kurzfristigen Verkauf eines First-Class Tickets erzielt werden, der Wahrscheinlichkeit gegenübergestellt, dass kein Ticket mehr nachgefragt wird.

Darüber hinaus besteht ein zentrales Erfolgspotenzial eines Dienstleistungsunternehmens in der Anpassung an eine gegebene Nachfrage sowie die Steuerung der Nachfrage selber. Folgende prinzipielle Optionen existieren hierbei:

- Maßnahmen der Variation des eigenen Potenzials, die Angebotselastizität.
- Maßnahmen der Steuerung der Dienstleistungsnachfrage, die Nachfrageelastizität.
- Kombinationen der beiden vorherigen Alternativen.<sup>114</sup>
- Zusätzlich sollte man auch noch die Variation des Dienstleistungspotenzials, im Sinne der Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft, durch die explizite Berücksichtigung der Bereitstellung fremder Potenziale anführen.

Neben den Aspekt der Flexibilität der Ressourcen im Sinne einer schnellen Anpassung tritt insbesondere eine Variabilität der Einsatzmöglichkeiten; eine hohe Spezialisierung senkt die Substitutionsmöglichkeit der einzelnen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials. Maleri spricht hier von der Art der vorzunehmenden Faktoreinsätze:<sup>115</sup> Wird (flexible) Arbeit durch Kapital/Maschinen substituiert, führt dies zu einer langfristigen (z.T. erheblichen) Kapitalbindung und bedeutet die Entscheidung für ein bestimmtes (unflexibles, starres) Verfahren bzw. eine (genau definierte) Art von Prozess.<sup>116</sup> (Flexibel einsetzbare Mitarbeiter können Gestaltungsspielräume der Anpassung des Angebots ermöglichen!) Daneben ist die Fähigkeit des Feedbacks, somit der Lernfähigkeit und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit begrenzt. Da oftmals keine „Fertig- bzw. Standardgüter“ für einen anonymen Markt erstellt werden und Dienstleistungen nicht lagerfähig sind, kann vielseitig einsetz- und nutzbaren Ressourcen des Dienstleistungspotenzials somit eine große Bedeutung zukommen.

Einen weiteren Ansatzpunkt der Angebotselastizität bilden unterschiedliche Auslastungen einzelner Elemente eines Gesamtpotenzials. Diese lassen sich gegenseitig austauschen und nutzen, d.h. einzelne Dienstleistungspotenziale stellen (kurzfristig) die Leistungsbereitschaft

---

<sup>114</sup> Eine qualitative Anpassung würde eine andere Dienstleistung implizieren.

<sup>115</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 120 f.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen am Ende dieses Kapitels.

des Gesamtdienstleistungspotenzials her. Beispielsweise seien die Dienstleistungen „Check-in“ und „Security-Check“ für unterschiedliche Nachfragegruppen angeführt; Economy-Class Fluggäste dürfen auch die Business-Class Schalter nutzen (wenn diese gerade nicht genutzt werden). Aufgrund dieser Maßnahmen wird die gesamte Leistungsbereitschaft beider Klassen gesichert. Zusätzlich resultieren Kostenvorteile, weil die Kapazität der Economy-Class geringer ausfallen kann und gleichzeitig die Leerkosten der Business-Class reduziert werden.

Eine Steuerbarkeit der Dienstleistungsnachfrage, beispielsweise durch die Preispolitik, kann zu einer Verbesserung der Auslastung, einer Reduktion von Leerkosten, und damit zu einer höheren Effizienz führen. Diese würde dann einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Allerdings sollten hierbei strategische Gesichtspunkte berücksichtigt werden, beispielsweise die Abwägung kurzfristiger, operativer Effizienzsteigerungen vs. langfristiger Marken- bzw. Imageverschlechterungen. Stellvertretend sei die Preisgestaltung von Hotels angeführt: Reaktanzprobleme von „Messepreisen“ und Imageschäden durch Dumping-Angebote in besonders schwachen Zeiten.

Speziell eine zu hohe Auslastung kann betriebswirtschaftlich auch unerwünscht sein. Stellvertretend sei eine Senkung der Qualitätswahrnehmung angeführt, welche die Unternehmensstrategie konterkarieren kann: Heskett macht dies am Beispiel von Fluggesellschaften deutlich:<sup>117</sup> eine Auslastung von mehr als 70% wird als Qualitätsmakel empfunden, andererseits sollen Leerkosten gesenkt werden. Aus diesem Grunde beträgt die Kapazitätsauslastung vieler Airlines, bewusst angestrebt, häufig zwischen 55 und 60%.<sup>118</sup>

Teilweise werden fremde Dienstleistungspotenziale eingesetzt, um eine Dienstleistungsbereitschaft zu sichern. Insbesondere das häufig anzutreffende Problem der „Nichtteilbarkeit“ bildet hierbei oftmals diese Notwendigkeit; besonders gravierend kann dies bei kleineren Unternehmen bzw. Einheiten sein. Dies gilt aber natürlich nicht nur bei immateriellen Ressourcen, sondern auch bei materiellen. Beispielsweise sind gerade bei sehr anspruchsvollen und spezifischen Dienstleistungen Spezialisten notwendig, welche ein Dienstleistungsanbieter selber nicht permanent bereitstellen kann, beispielsweise in der Forschung oder der Beratung. Hier findet man häufig eine organisatorische Lösung, um die Leistungsbereitschaft eines Dienstleistungspotenzials zu sichern. Es existiert deshalb eine Tendenz zu Kooperationsformen, bei-

---

<sup>117</sup> Vgl. Heskett (1988), S. 116.

<sup>118</sup> Hier zeigt sich die deutliche Veränderung der Luftfahrtindustrie in den letzten Jahren. So liegt die Auslastung beispielsweise der „Lufthansa“ um 75%, bei „Germanwings“, einem preisaggressiven Tochterunternehmen der Lufthansa, um 85%.

spielsweise als Netzwerk von Spezialisten, wie (große) Rechtsanwaltskanzleien, auch in Kombination mit Steuer- und Wirtschaftsprüfungsberatungen (beispielsweise für Insolvenzverfahren) oder Ärztegemeinschaften, auch in Kombination mit Physiotherapie und Rehabilitation.

Dieser Flexibilisierung, Anpassung und Steuerung einer Bereitschaft des Dienstleistungspotenzials sind jedoch häufig Grenzen gesetzt. Insbesondere und beispielhaft angeführt, gilt dies für den Faktor „Arbeit“. Grenzen setzen hier meist Kompetenzanforderungen, speziell bei sehr spezialisierten, wissensintensiven Dienstleistungen. Oft verhindern aber auch, beispielsweise vertragliche, Rahmenbedingungen eine flexible Anpassung. Hierdurch werden Arbeitsleistungen zu Potenzialfaktoren und damit für bestimmte (längere) Zeiträume zu fixen Kosten.<sup>119</sup> Dies kann bedeuten, dass hierdurch eine Begrenzung des Gesamtpotenzials durch Entstehung von Engpassfaktoren, welche das gesamte Dienstleistungspotenzial begrenzen, eintritt, obwohl die übrigen Potenziale vorhanden und einsatzbereit sind. Analog gilt dies auch für andere Ressourcen des Dienstleistungspotenzials.

Eine besondere Grenze der Flexibilisierung, Anpassung und Steuerung der Dienstleistungsbereitschaft erwächst aus der Substitution von Arbeitsleistungen durch Kapital bzw. materielle Ressourcen. Dies beinhaltet insbesondere zwei fundamentale Grenzen:

- Die Flexibilität, aufgrund der notwendigen Nutzung eines bestimmten Erstellungsverfahrens, ist eingeschränkt. Insbesondere ist eine unterschiedliche Auslastung durch Variationen des Personaleinsatzes bei einer Kapitalsubstituierung nicht mehr möglich. Die Kapitalausstattung ist damit tendenziell leichter „überdimensioniert“. Die Dienstleistungsnachfrage sollte demnach bei einer kapitalintensiven Leistungserstellung möglichst gleichmäßig und stabil im Zeitablauf sein (oder entsprechend steuerbar).
- Die Möglichkeit für individualisierte Dienstleistungen wird stark eingeschränkt. Während Dienstleistungen i.d.R. durch spezialisierte, kapitalintensive Ressourcen hinsichtlich der Qualität, im Sinne konstanter Standards, profitieren, implizieren diese gleichzeitig Schwierigkeiten bei der Erstellung nachfragespezifischer, spezieller Dienstleistungen. Das Potenzial der Bereitschaft, eine individualisierte Dienstleistung anzubieten, sinkt.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 167.

<sup>120</sup> Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.2.3. wieder aufgegriffen.

#### **3.2.1.4. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des Dienstleistungspotenzials**

Die Kapazitätsobergrenze eines Dienstleistungsunternehmens bildet das Dienstleistungspotenzial; auf der Basis der verschiedenen Ressourcen einerseits sowie der Dienstleistungsbereitschaft, der zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeit, andererseits:

- Ein erster Problemkreis beinhaltet die spezifischen Merkmale der zu Grunde liegenden Ressourcen dieses Potenzials. Insbesondere das Merkmal der Immaterialität, beispielsweise bei „Wissen“ sowie des häufig notwendigen Einsatzes von Personen erweist sich als „kritisch“.
- Ein zweiter Aspekt beinhaltet, dass viele Dienstleistungen durch teilweise schwer prognostizier- und steuerbare Nachfrageschwankungen charakterisierbar sind. Die Fähigkeit der Steuerung der Dienstleistungsnachfrage und des Dienstleistungsangebots, des Dienstleistungspotenzials, wird zu einem „kritischen“ Optimierungskalkül. Hierbei erweist sich beispielsweise eine vielseitige Einsetzbarkeit, insbesondere von Arbeitsleistungen, als wichtig.<sup>121</sup>

Die Besonderheiten, Charakteristika von Dienstleistungen spiegeln sich auch in den Merkmalen des Dienstleistungspotenzials wieder, speziell in bestimmten Arten derer Ressourcen. Aus diesem Grunde wurde insbesondere den immateriellen Ressourcen dieses Potenzials eine entsprechende Bedeutung zugeordnet. So verwundert es nicht, dass auf Aspekte wie die menschliche Arbeitsleistung, „Wissen“, etc. fokussiert wurde. Diese bewusste Fokussierung reflektiert hierbei die fokale Problemstellung. Es wird zu zeigen sein, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale zentrale Determinanten einer bestimmten internationalen Markteintrittsstrategie sind.

Aus Sicht einer effizienzorientierten Unternehmensführung erweisen sich Dienstleistungen, aufgrund ihrer Eigenschaften, als besonders problematisch: Einerseits gilt es, Kosten aufgrund nicht genutzter (notwendiger) Potenziale zu vermeiden, andererseits vorhandene Nachfrage (-Spitzen) trotzdem zu nutzen. Problematisch erscheint hierbei insbesondere, dass viele Dienstleistungen dadurch charakterisiert sind, dass ein hoher Fixkostenblock existiert. Dies impliziert einerseits, dass die Break-Even-Schwelle erst bei einer relativ hohen Auslastung erreicht

---

<sup>121</sup> Stellvertretend sei auf vielseitig einsetzbare Mitarbeiter verwiesen: häufig existieren nur kurzfristig andauernde Schwankungsspitzen von Aktivitäten, welche eine Einstellung bzw. Beschäftigung weiterer Mitarbeiter nicht sinnvoll erscheinen lassen. Mehrfache Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern eröffnen die Option, diese zu befreiden. Vgl. zu dieser Problematik, bei Call-Center Mitarbeitern, beispielsweise Helber/Stolletz/Bothe (2005), S. 30.

wird. Andererseits existiert eine hohe Deckungsspanne, so dass die Wahrscheinlichkeit hoher Gewinne oder Verluste überproportional groß ist; d.h. überproportionale Ergebnisveränderungen aufgrund geringer Auslastungsveränderungen resultieren (ein typisches Problem beispielsweise von Fluggesellschaften).

Gleichzeitig gilt es zu beachten, dass eine zu hohe Auslastung des Dienstleistungspotenzials konfliktäre Auswirkungen auf andere Zielsetzungen bzw. Elemente der Dienstleistung, beispielsweise eine Senkung der Qualitätswahrnehmung, beinhalten kann. Eine derartige Senkung der Qualitätswahrnehmung induziert langfristig negative Folgewirkungen, beispielsweise eine Senkung der Reputation, welche zu einer Nachfragereduktion führen kann. Dies bedeutet, dass das Dienstleistungspotenzial stets im Gesamtzusammenhang der gesamten Dienstleistung, hier im Rahmen der Dimensionen bzw. Phasen des Gesamtmodells, zu sehen ist. Eine isolierte Steuerung/Optimierung des Dienstleistungspotenzials, welche beispielsweise in der Maximierung seiner Auslastung konkretisierbar wäre, kann für die Dienstleistung, als Gesamtheit der Dimensionen, suboptimal sein. Es müssen gleichzeitig die Auslastung und weitere Elemente einer Dienstleistung, beispielsweise die Qualität, gesteuert werden.

Die nachfolgende Abbildung 3.8. versucht, das hier postulierte Verständnis des Dienstleistungspotenzials überblickartig zusammenzufassen.

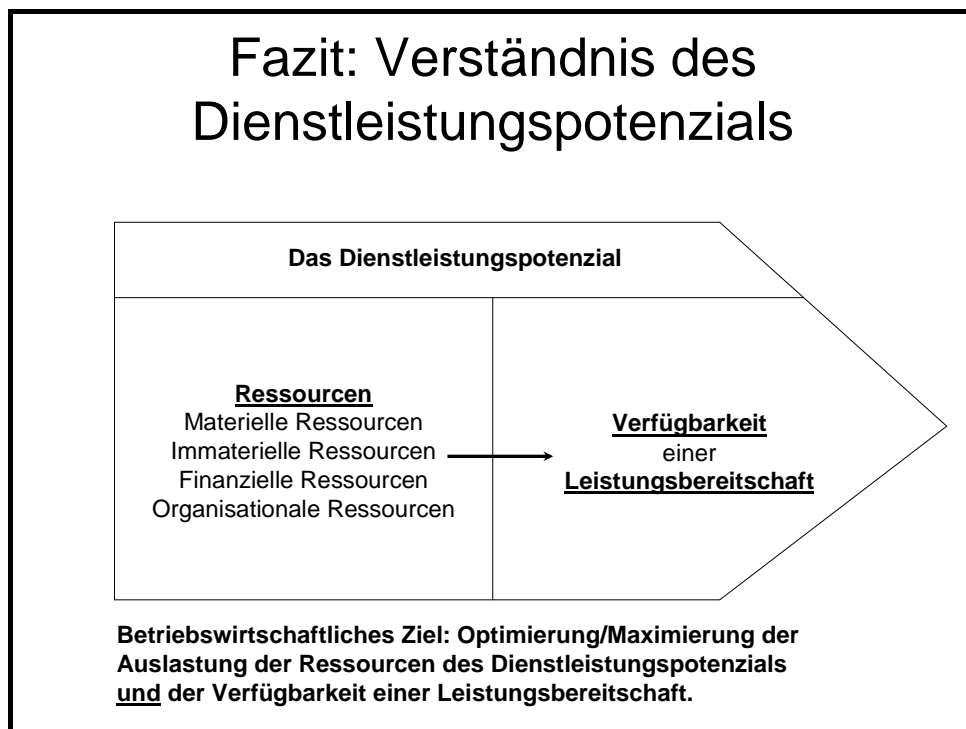


Abb. 3.8.: Das hier postulierte Verständnis des Dienstleistungspotenzials

### 3.2.2. Der Dienstleistungserstellungsprozess

#### 3.2.2.1. Der Augenblick der Wahrheit

Der Dienstleistungserstellungsprozess erweist sich als „Augenblick der Wahrheit“ (moment of truth).<sup>122,123,124</sup> (Häufig wird jedoch auch die „Kundenintegration“ herausgestellt.)<sup>125</sup> Dieser Ausdruck wird hier explizit in Anlehnung an Carlzon verwendet,<sup>126</sup> der diesen Aspekt wie folgt charakterisiert:<sup>127</sup>

- Ein Unternehmen (bei Carlzon die Fluggesellschaft SAS) beinhaltet mehr als die Summe materieller Aktiva. Entscheidend sind die unmittelbaren Erfahrungen des Nachfragers mit dem Kundenkontaktpersonal (beispielsweise beim Check-in, inflight etc.). Sie determinieren letztendlich den Unternehmenserfolg.
- Diese „Augenblicke der Wahrheit“ dauern häufig nur wenige Sekunden, beinhalten aber nahezu die komplette Wahrnehmung der gesamten Dienstleistung des Unternehmens.
- Angesichts der hohen Anzahl der „Augenblicke der Wahrheit“ erscheint es unmöglich, Regelungen und Routinen vollständig in Handbüchern zu kodifizieren, insbesondere von „entfernten“ Stellen, geographisch und sachlich, wenn ein gewisses Maß an Individualisierung erwünscht ist.

Das fokale Dienstleistungsunternehmen Carlzons ist eine Luftverkehrsgesellschaft, bei welcher insbesondere die Erstellung selber das gewünschte Dienstleistungsergebnis darstellt; Unterhaltung oder gewisse Gesundheitsdienste seien ergänzend genannt. Der Nutzen dieser Dienstleistung ist somit nicht nur ihr Ergebnis, die Raumüberwindung, sondern in hohem Maße der Erstellungsprozess per se, der Flug. Dem gegenüber stehen Dienstleistungen wie

---

<sup>122</sup> Vgl. Läseke (2004), S.195 f.; Stauss (2000), S. 323-329. (Stauss fokussiert insbesondere auf Aspekte der Qualität. Er verwendet in seinen Ausführungen die Begriffe „Kontaktpunkte“ und „Kundenkontaktpunkte“ als Synonyme.)

<sup>123</sup> Dieser Einstieg erscheint besonders gut geeignet, um das Verständnis der Erstellungsdimension zu charakterisieren. Eine andere Sichtweise fokussiert beispielsweise auf eine industrielle Orientierung, welche eine starke Effizienzorientierung postuliert, vs. einer Interaktionsorientierung, welche die zwischenmenschliche Interaktion herausstellt. Vgl. hierzu beispielsweise Lehmann (1993), S. 28-32.

<sup>124</sup> Oftmals wird auch der Begriff des „service encounter“ genutzt. Vgl. beispielsweise Zeithaml/Bitner (1996), S. 105-113; Lovelock (1996), S. 49, 62-68; Bitner/Booms/Mohr (1994); Palmer (1994), Kapitel 7, S. 149-172.

<sup>125</sup> Vgl. Fließ (2009), insbesondere Kapitel 2.3., S. 20-34; Bruhn/Stauss (2009), Einleitungsartikel zu dem Sammelband „Kundenintegration“ von Bruhn/Stauss Hrsg. (2009); Kleinaltenkamp/Bach/Griese (2009), S. 35-62; Büttgen (2009), mit Fokus auf der „Beteiligungsmotivation“; Reckenfelderbäumer (2009), S. 216-224, als hybride Kosten- und gleichzeitige Differenzierungsstrategie; Klein (2009), S. 366-368, als besondere Herausforderung in einem internationalen Kontext.

<sup>126</sup> Carlzon ist der ehemalige und „legendäre“ Vorstandsvorsitzende der Fluglinie SAS. Eigene Veröffentlichungen sowie eine Vielzahl von Sekundärliteratur und Verweisen haben zu einer exponierten Stellung in der Literatur zum Dienstleistungsmanagement geführt.

<sup>127</sup> Vgl. Carlzon (1989), insbesondere Kapitel 1, S. 1-6.



Reparaturen, Warentransporte, Vermögensanlage etc., welche sich eher als Ergebnisse bzw. „Produkte“ interpretieren lassen; „Produkte“ in dem Sinne, dass das Dienstleistungsergebnis im Mittelpunkt steht, sich dabei oftmals an/in einem Sachgut manifestiert. Häufig erweist sich ein derartiges Dienstleistungsergebnis als leichter „erfassbar“, u.U. quantifizierbar. Der Leistungserstellungsprozess spielt in diesen Fällen allenfalls eine untergeordnete Rolle. Ein wesentliches Merkmal von Dienstleistungen bildet somit die Unterscheidung, ob sich diese eher als Ergebnis einer Tätigkeit oder als Tätigkeit (per se), im Sinne eines Erstellungsprozesses, interpretieren lassen.

Häufig ist der Prozess der Dienstleistungserstellung darüber hinaus durch eine aktive (Mit-) Gestaltung des Nachfragers gekennzeichnet. Insbesondere personenorientierte Dienstleistungen besitzen oft einen hohen Grad der Interaktion von Anbieter und Nachfrager. Der Nachfrager wird dabei dann oftmals auch zum Mit-Produzenten, bzw. zum „Prosument“, Produzent und gleichzeitig Konsument der Dienstleistung.<sup>128</sup>

Während die „Mit-Gestaltung“ eher die Strategie einer nachfragespezifischen Differenzierung (Spezifizierung) verfolgt, beinhaltet die Übertragung der (unmittelbaren) Dienstleistungserstellung i.d.R. die Strategie der Kostensenkung.<sup>129</sup> Teilweise lassen sich beide Strategien jedoch nicht voneinander trennen. Beispielsweise sei die Buchung einer Reise im Internet genannt: der Nachfrager konkretisiert die individuelle Ausgestaltung, gleichzeitig wird damit die kostenintensive Beratungsleistung eines Reisebüros obsolet.

Prinzipiell existiert die Übertragung (von Teilen) der Dienstleistungserstellung schon lange. Unter dem Aspekt der „Selbstbedienung“ wurden beispielsweise (die großen) Kostensenkungspotenziale im Handel genutzt (zunächst in den 30’er Jahren in den USA, gut 20 Jahre später auch in Europa). Gerade neue Technologien, beispielsweise das Internet, eröffnen Gestaltungspotenziale des Dienstleistungserstellungsprozesses, beispielsweise Briefmarken zu Hause ausdrucken oder den Check-in eines Fluges per internetfähigem Mobiltelefon vorzunehmen.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. beispielsweise Michel (2000), S. 73, in Verbindung mit Toffler (1980), chapter 20, S. 282-305; Stauss (1994), S. 979.

<sup>129</sup> Teilweise findet man hierbei den Begriff des „crowdsourcing“, in Abgrenzung zum „outsourcing“, d.h. die bewusste Auslagerung und Beteiligung einer großen Masse von Nachfragern.

<sup>130</sup> Interessant dürfte es auch sein, zu beobachten, ob sich die RFID-Technologie (Radio Frequency Identification) im Handel durchsetzt. Hierbei werden die mit einem RFID-Chip markierten Waren in den Einkaufswagen gelegt und dann (voll-) automatisch erfasst und abgerechnet.

Allgemein betrachtet erscheinen folgende Gesichtspunkte bei dem Dienstleistungserstellungsprozess zentral (in Abgrenzung zu der Produktion von Sachgütern):

- Da Dienstleistungen vor der Erstellung abgesetzt werden müssen sowie der Aspekt der Unmöglichkeit der Vorratproduktion bedingen diese eine Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnachfrager - um die Dienstleistung zu spezifizieren, vor dem unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess.
- Der unmittelbare Dienstleistungserstellungsprozess wird durch den Nachfrager initiiert. Er ist durch die Notwendigkeit der Integration eines „externen Faktors“ gekennzeichnet. Insbesondere wenn dieser der Nachfrager selber ist, entzieht er dem Dienstleistungsanbieter die Möglichkeit der vollständigen Disposition über die Einsatzfaktoren bei der Dienstleistungserstellung. Zudem ist diese Situation i.d.R. dadurch charakterisiert, dass Unzulänglichkeiten bei der Erstellung offensichtlich werden. Schon der erste Versuch der Erstellung sollte deshalb das gewünschte Ergebnis sicherstellen.

Nachdem der Dienstleistungsanbieter (s)eine Leistungsbereitschaft durch die Bereitstellung eines Dienstleistungspotenzials gewährleistet hat, bildet der Dienstleistungserstellungsprozess den „Augenblick der Wahrheit“. Dieser ist durch dienstleistungstypische Merkmale charakterisiert, welche in den nachfolgenden Kapiteln explizit herauszustellen sind.

### **3.2.2.2. Die Interaktion mit dem Nachfrager**

#### **3.2.2.2.1. Verständnis und ausgewählte Ansätze**

Die Interaktion mit dem Nachfrager ist ein wesentliches Merkmal von Dienstleistungen:<sup>131</sup> sie stellt sich als wichtige dynamische Kraft, einen selbstverstärkenden Prozess, dar, welche Kundenbedürfnisse und Belange des Dienstleistungsanbieters koordiniert.<sup>132</sup>

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren eine Vielzahl von Ansätzen, um diese Interaktion mit dem Nachfrager zu charakterisieren und systematisieren sowie zu typologisieren.<sup>133</sup> Unterschiedliche (Forschungs-) Zielsetzungen akzentuieren hierbei unterschiedliche Merkmale. Die Positionierung von (Beratungs-) Ansätzen bedeutet jedoch oftmals, dass gleiche oder ähnliche Merkmale unterschiedlich benannt werden.

---

<sup>131</sup> Vgl. Nerdinger (1988), insbesondere S. 1178 f.

<sup>132</sup> Vgl. Heskett/Sasser/Hart (1991), S. 16-31.

<sup>133</sup> Vgl. insbesondere Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2001). (Ein Sammelband, welcher umfassend die vielschichtigen Facetten von Interaktionen im Dienstleistungsbereich vorstellt.)

Im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung soll deshalb eine problemadäquate Auswahl von Ansätzen, stellvertretend, explizit dargestellt werden, welche einen wichtigen Beitrag zu einem (notwendigen) ganzheitlichen Verständnis leisten. Hierbei gilt es, unterschiedliche Merkmale herauszuarbeiten, gleichzeitig aber identische oder ähnliche Merkmale, jedoch mit unterschiedlichen Bezeichnungen, sinnvoll zusammenzufassen. Letztendlich muss man sich dabei bewusst sein, dass eine derartige Auswahl subjektiv ist, weil ein objektives Auswahlkriterium hierfür nicht existieren kann.

Lovelock nimmt eine Dienstleistungstypologisierung vor, welche eine Matrix mit den beiden Dimensionen „Natur der Dienstleistungsaktivität“ und „Adressat der Dienstleistung“ konstruiert.<sup>134</sup> Nach der „Natur der Dienstleistung“ wird zwischen tangiblen und intangiblen Dienstleistungsaktionen unterschieden. Der „Adressat der Dienstleistung“ können Personen oder Dinge sein. Ist der Adressat einer Dienstleistung eine Person, bedingt dies den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung. Dieser Kontakt ist jedoch nur bei tangiblen Dienstleistungen durch eine zwingende, direkte und physische, Anwesenheit des externen Faktors charakterisiert. Intangible Dienstleistungen, mit dem „Objekt Person“, bedürfen nicht notwendigerweise der Anwesenheit des externen Faktors, es reicht eine psychische Anwesenheit, welche sich über Medien, wie Telefonschaltungen etc., herstellen lässt. Ähnlich lässt sich für den „Adressat Ding“ argumentieren: der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager lässt sich teilweise auch über Trägermedien abwickeln. Die nachfolgende Abbildung 3.9. zeigt dieses Verständnis der Natur des Dienstleistungserstellungsprozesses von Lovelock.

---

<sup>134</sup> Vgl. Lovelock (1996), S. 28-33.

| Natur des Dienstleistungserstellungsprozesses (service act) |   |   |
|---|---|---|
| Dienstleistungen<br>ansetzend ...                           | Adressat der Dienstleistung   |   |
|   | Personen  | Dinge   |
| <b>Tangibel</b><br>Natur der Dienstleistungsaktivität       | <b>... an der Körperlichkeit von Personen</b><br>Personentransport<br>Gesundheitswesen<br>Fitness & Schönheit | <b>... an physischen, tangiblen Dingen</b><br>Frachttransport<br>Reparatur & Wartung<br>Wäscherei |
| <b>Intangibel</b>   | <b>... an dem Geist von Personen</b><br>Werbung/PR<br>Kunst & Unterhaltung<br>Lehrveranstaltungen             | <b>... an intangiblen Dingen</b><br>Rechnungswesen<br>Banking<br>Datenverarbeitung                |

Quelle: Lovelock (1996), S. 29 (Gekürzt und leicht modifiziert)

Abb. 3.9.: Verständnis der Natur des Dienstleistungserstellungsprozesses von Lovelock

Eine Differenzierung nach direktem und indirektem („at arm’s length“) Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager<sup>135</sup> kombiniert Mößlang noch mit dem Umfang des Kontaktes:<sup>136</sup> Einige Dienstleistungen bedürfen des Kontaktes nur in den Phasen der Konkretisierung und des Absatzes, der Spezifizierung der Dienstleistung. Beispielsweise seien Transporte, Kontrollmessungen etc. angeführt. Die Anwesenheit des Nachfragers ist bei der eigentlichen Dienstleistungserstellung nicht notwendig. Andere Dienstleistungen sind erst durch einen hohen Umfang des Kontaktes bzw. der Interaktion während des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozesses möglich, beispielsweise Bildungsmaßnahmen oder Reisen. Als Ergebnis entsteht eine sechs Felder Matrix mit den beiden Dimensionen:

- „Art des Kontaktes“; differenziert nach direktem Kontakt (face to face) und nicht direktem Kontakt (at arm’s length).
- „Umfang des Kontaktes“; mit den Ausprägungen niedrig, mittel und hoch - bestimmt durch die Dauer des Kontaktes im Verhältnis zur gesamten Leistungserstellung und die Anzahl der Kontakte.

<sup>135</sup>: Hieraus lässt sich eine Unterscheidung zwischen handelbaren und standortgebundenen Dienstleistungen ableiten.

<sup>136</sup> Vgl. Mößlang (1995), S. 138-141. (Unter expliziter Verwendung/Berücksichtigung weiterer Ansätze.)

Mit Hilfe dieser Matrix lassen sich Dienstleistungen nach dem Kontaktverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager unterscheiden - auch wenn eine objektive, eindeutige Zuordnung nicht immer möglich ist. Beispielsweise seien Bankdienstleistungen angeführt; einerseits „persönliche“ Bankdienstleistungen „am Schalter“, andererseits „Computer gestütztes Telebanking“. Die Frage, welche sich hierbei stellt, ist ob beide Bankdienstleistungen als Alternativen betrachtet werden können. Als zentrales Kriterium für die Beantwortung erweist sich die subjektive Wahrnehmung des Nachfragers: Es gibt Nachfrager, welche den Wert einer persönlichen Bankdienstleistung schätzen. Für andere Nachfrager besitzt diese persönliche Interaktion keinerlei Wert. Es handelt sich somit, aus meiner Sicht, um fundamental divergierende Dienstleistungen. Dementsprechend wird die Unternehmensstrategie völlig unterschiedlich ausfallen (müssen). Die nachfolgende Abbildung 3.10. visualisiert diesen Ansatz.

| Differenzierung von Dienstleistungen nach ... |   |  |
|---|---|--|
| ... Umfang des Kontaktes                      | ... Art des Kontaktes   |  |
|   | direkt (face-to-face)   | nicht-direkt (at arm's length)   |
| hoch  | Idealtypus einer Dienstleistung; z.B. alle personenbezogene, materiell feststellbare Dienstleistungen | Substitution des persönlichen Kontaktes durch Technologie. beispielsweise Nachrichtendienste |
| mittel  | Beispielsweise business Services, z.T. ohne Präsenz des Nachfragers                                   | Kontaktaufnahme oft über Trägermedien  |
| niedrig                                       | Beispielsweise Bank- und Versicherungsdienstleistungen  | Beispielsweise Telefon-Banking oder Versandhandel  |

Quelle: Mößlang (1995), S. 140 (ergänzt um Ausführungen im Text S. 139-141)

*Abb. 3.10.: Differenzierung von Dienstleistungen nach Art und Umfang des Kontaktes zwischen Anbieter und Nachfrager*

Eine andere Möglichkeit, den Umfang und die Art der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager darzustellen, bietet ein Modell von Hirsch an:<sup>137</sup> Der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung wird mit Kosten verknüpft, so dass ein so genannter „Simultanitätsfaktor“ resultiert. Dieser „Simultanitätsfaktor“ ist das Verhältnis der Kosten, welche durch die (direkte) Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung auf-

<sup>137</sup> Vgl. Hirsch (1989) sowie als Sekundärliteratur Mößlang (1995), S.141-145.

treten (den Simultanitätskosten) und dem Wert der Dienstleistungstransaktion. Dieser Wert ergibt sich aus der Summe der Kosten, welche bei der Dienstleistungsproduktion und deren Konsumtion entstehen. Es gilt, dass mit steigendem Anteil der Simultanitätskosten der Dienstleistung am Gesamtwert dieser Simultanitätsfaktor steigt. Das bedeutet, dass die Höhe des Simultanitätsfaktors und damit seine Auswirkungen durch die Ausprägung der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung bestimmt werden.

Aus der Sicht der hier verfolgten Problemstellung ist es die Anwendung dieses Konzeptes auf Internationalisierungsfragestellungen, welche eine kurze Erwähnung sinnvoll erscheinen lässt: Es werden Zusammenhänge zwischen dem Simultanitätsfaktor und der Internationalisierung abgeleitet und postuliert, beispielsweise dass bei einem geringen Simultanitätsfaktor die Wahrscheinlichkeit eines Exports steigt. Jedoch sind derartige Aussagen zu vage und unbestimmt und bedürfen der Konkretisierung. Konkretisierungen, im Rahmen dieses Ansatzes, erweisen sich jedoch, für die hier verfolgte Problemstellung, als nicht hinreichend oder „grundsätzlich neu“ (sie wurden oder werden noch behandelt). Dies bedeutet, dass dieser Ansatz keine zusätzlichen Dienstleistungsmerkmale beinhaltet. Eine ausführliche Darstellung erweist sich damit als obsolet.

Gleichwohl erscheint es sinnvoll zu versuchen, die Interaktion mit dem Nachfrager in Form von Kosten erfassen zu wollen und sie dann zusätzlich auf internationale Problemstellungen anzuwenden. (Insofern sei die Aufnahme dieses Konzeptes im Sinne eines (frühzeitigen Modell-) Ausblicks zu interpretieren.)

Das Kriterium „Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager“ einer Dienstleistung fokussiert sehr stark auf unmittelbar Erstellungsprozess-orientierte, technische Fragestellungen. Dies bedeutet, dass insbesondere das Merkmal der Simultanität von Erstellung und Konsum konkretisiert wird. Unter dem Begriff der „Interaktion“ wird hingegen eine Beziehung wechselseitiger Einflussnahme von Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung verstanden.<sup>138</sup> Nach unterschiedlichen Interaktionsverhältnissen zwischen der Dienstleistungsorganisation und dem Konsumenten unterscheiden deshalb beispielsweise Mills/Margulies drei Typen von Dienstleistungsorganisationen (obwohl sich der Interaktionsumfang natürlich als Kontinuum abbilden lässt):<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Mößlang (1995), S. 146.

<sup>139</sup> Vgl. Mills/Margulies (1980). Hier wird der Argumentation von Mößlang gefolgt, welcher die differenzierten Typen der Dienstleistungsorganisation auf Dienstleistungen selber überträgt. Vgl. Mößlang (1995), S. 146-148.

- „Erhaltungs-Dienstleistungen“ (maintenance interactive services): einfache Interaktionsbeziehungen, mit unterstützendem Charakter, beispielsweise (standardisierte) Finanzdienstleistungen. Der Informationsaustausch während des Dienstleistungsprozesses ist gering und weitgehend standardisiert.
- „Aufgaben interaktive Dienstleistungen“ (task interactive services): die Interaktion besitzt eine große Bedeutung, aufgrund des notwendigen Austauschs von Informationen, bei der Problemlösung. Der Fokus der Betrachtung liegt auf dem „Wie“ der Problemlösung. Beispielsweise seien Werbeagenturen genannt.
- „Persönliche interaktive Dienstleistungen“ (personal interactive services): neben der Problemlösung tritt zusätzlich das „Was der Inhalt der Problemlösung“ sein soll. Bei der komplexen Interaktionsbeziehung spielt die Individualität eine wichtige Rolle; beispielsweise seien die Rechtsberatung oder medizinischen Leistungen angeführt.

Obwohl dieser Ansatz sich von der Differenzierung von Dienstleistungen nach dem Umfang unterscheidet, auch wenn in einigen Fällen eine Beziehung zwischen Umfang des Kontaktes und dem Interaktionsverhältnis existiert, werden beide häufig ähnlich interpretiert. Beispielsweise ist eine Hotelübernachtung eine „maintenance interactive“-Dienstleistung, mit geringem Kontaktumfang; eine Rechtsberatung eine „personal interactive“-Dienstleistung, mit hohem interaktiven Kundenkontakt.

Eine nicht unähnliche Argumentation findet sich bei Schmenner:<sup>140</sup> Es wird eine Aufteilung der Dienstleistungen nach „Grad der Interaktion“ und „Individualisierung der Leistung“ diskutiert. Der Interaktionsumfang wird durch den Umfang des Eingriffes des Kunden beim Dienstleistungserstellungsprozess bestimmt. In der Regel steigt dieser mit einem zunehmenden Grad der Individualisierung der Dienstleistung an (aber nicht notwendigerweise). Als Beispiel wird Lloyd's of London, mit hoher Individualisierung, aber geringer Interaktion, angeführt.<sup>141</sup>

Die hier, aus einer (fast unüberschaubaren) Vielzahl ähnlicher Ansätze ausgewählten, haben gezeigt, dass bei der Abbildung der Interaktion mit dem Nachfrager verschiedene Aspekte abgebildet sowie unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Es werden einzelne Gesichtspunkte thematisiert. Dies ist richtig und wichtig, gleichwohl für die fokale Problemstellung,

---

<sup>140</sup> Vgl. Schmenner (1986).

<sup>141</sup> Vgl. Schmenner (1986), S. 23.

den internationalen Markteintritt von Dienstleistungsunternehmen, nicht hinreichend. Es muss eine umfassende Abbildung erfolgen:

Weil der Leistungserstellungsprozess ein wesentliches Merkmal einer Dienstleistung ist, damit bei der Fragestellung von Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Rolle spielt, müssen neben einer eher technisch orientierten Sichtweise des Erstellungsprozesses auch die Interaktionsbeziehungen, d.h. ihre qualitativen Aspekte, explizit abgebildet werden. Die hier vorgestellten Ansätze haben Hinweise darauf gegeben, wie sich der Interaktionsprozess charakterisieren lässt; nach Natur der Aktivität, Adressat, Kontaktumfang, Individualisierung etc.. Hierbei dürfte offensichtlich geworden sein, dass derartige Ansätze einerseits erhebliche Überschneidungen bedingen, andererseits werden bestimmte Aspekte herausgestellt, jedoch zu Lasten einer umfassenden Sichtweise. Nachfolgend soll deshalb versucht werden den Dienstleistungserstellungsprozess möglichst umfassend zu charakterisieren, unter Inkaufnahme, dass hierdurch einzelne Nuancen nicht hinreichend abgebildet sind. Gleichwohl sind diese hier stellvertretend und exemplarisch dargestellten Ansätze für das Verständnis sowie die spätere Argumentation unentbehrlich!

#### **3.2.2.2.2. Ein erweitertes Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses**

Die Produktion von Sachgütern ist häufig dadurch charakterisiert, dass diese für anonyme Massenmärkte hergestellt werden. Eine unmittelbare Interaktion oder sogar Mitwirkung der Nachfrager bei der Gestaltung oder Produktion entfällt zumeist. Bei der Erstellung einer Dienstleistung ist jedoch ein zeitgleicher Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung notwendig - ein wesenbestimmendes Merkmal von Dienstleistungen in der Erstellungsdimension. Einige Dienstleistungen sind hierbei sogar dadurch charakterisiert, dass die unmittelbare Gegenwart, eine physische und psychische Präsenz, des Nachfragers notwendig ist.

Für das Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses sind folgende Gesichtspunkte zentral:

- Die Dienstleistung muss erst spezifiziert und vor der Erstellung abgesetzt werden.<sup>142</sup> Dies impliziert, dass das Risiko einer „nicht nachfragegerechten“ Erstellung, prinzipiell eigentlich nicht existieren kann. Gleichwohl existieren oftmals erhebliche Diver-

---

<sup>142</sup> Dies ist aber im Vorhinein z.T. schwierig. Es existieren Dienstleistungen, welche gerade dadurch charakterisiert sind, dass erst im unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess Art und Umfang offensichtlich werden.



genzen bezüglich der Wahrnehmung und Beurteilung des Dienstleistungsergebnisses zwischen Anbieter und Nachfrager.<sup>143</sup> Jedoch können, wie zuvor beschrieben, Opportunitätskosten aufgrund nicht ausgelasteter Kapazitäten existieren.

- Der Nachfrager bringt sich oder ein ihm gehörendes Objekt, den „externen Faktor“, in die „Endkombination“, im Sinne der unmittelbaren Dienstleistungserstellung, ein. Dies kann auch bedingen, dass die Notwendigkeit einer Standort gebunden Leistungserstellung existiert; der Nachfrager oder der Anbieter muss den Ort der (unmittelbaren) Erstellung der Dienstleistung aufsuchen. Entscheidendes Merkmal der Integration des externen Faktors ist, dass sich dieser der Dispositionsfähigkeit des Anbieters oftmals, weitestgehend entzieht. Insbesondere kann der Dienstleistungsanbieter diesen Einsatzfaktor nicht „einfach“ zukaufen.<sup>144</sup>

Die Dienstleistung, aufgrund der Integration des externen Faktors, wird vom Nachfrager oftmals wesentlich mitgestaltet, häufig sogar mitproduziert; d.h. der Nachfrager ist sowohl Co-Produzent, als auch Co-Designer.<sup>145</sup> Der Nachfrager ist somit nicht nur „Prosument“, sondern zusätzlich Gestalter bzw. Entwickler einer Dienstleistung.<sup>146</sup> Dies bedeutet, dass der Dienstleistungsanbieter nur das Dienstleistungspotenzial, die Dienstleistungsbereitschaft unabhängig disponieren kann. Der Dienstleistungserstellungsprozess erfolgt durch die Spezifikation einer potenziellen Dienstleistung. Wenn hierbei eine Einigung erzielt, d.h. die Dienstleistung abgesetzt wird, kann die eigentliche Endkombination durch die Integration des externen Faktors „gestartet“ werden.

Beispielhaft für diesen Prozess sei der Abschluss einer spezifischen Versicherung bei „Lloyds of London“ angeführt: Zunächst finden eine Analyse und eine Spezifizierung des (potenziellen) Angebotes statt. Nicht selten beinhaltet diese Phase eine Beratung darüber, wie das Risiko zu reduzieren ist, somit auch die erforderlichen Prämien. Erst daran anschließend wird ein entsprechender Versicherungsschutz vereinbart/gewährt. Charakteristisch bei einem derartigen, sehr spezifischen Versicherungsschutz ist die Notwendigkeit, dass der Nachfrager bei der Spezifizierung der Dienstleistung (Versicherungsschutz-) Aufgaben übernimmt.

---

<sup>143</sup> Divergenzen können beispielsweise auf unterschiedlichen (inter-) kulturellen Basisvorstellungen von Anbieter und Nachfrager beruhen. Gerade touristische Dienstleistungen bergen hier erhebliche „Missverständnispotenziale“ (wie Sauberkeit, Pünktlichkeit, Auswahl an Speisen etc.).

<sup>144</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 132 f.

<sup>145</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer (2000), insbesondere S. 52-68.

<sup>146</sup> Vgl. beispielsweise vertiefend Reckenfelderbäumer/Busse (2003). (Ein Forschungsprojekt der Entwicklung industrieller Dienstleistungen aus der Getränkeindustrie, welches die Phasen sowie den Innovationscharakter hervorhebt.)

Die (teilweise) Übernahme der Dienstleistungserstellung durch den Nachfrager erscheint als ein wichtiges Merkmal einiger Dienstleistungen. Gerade neue Technologien ermöglichen diese Vorgehensweise: Ein Dienstleistungsanbieter stellt, im Extremfall, nur noch das Dienstleistungspotenzial zur Verfügung, der Nachfrager erstellt die Dienstleistung selber (beispielsweise Internet-Finanzdienstleistungen).

Die Notwendigkeit der Interaktion mit dem Nachfrager sowie dessen Integration als „externer Faktor“, insbesondere in der Form des Prosumenten, bewirkt, dass dieser i.d.R. den Dienstleistungserstellungsprozess unmittelbar wahrnimmt. Aus Management-, insbesondere Marketing-sicht bedeutet dies, dass die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager eines fokalen Unternehmens die subjektive Wahrnehmung der Dienstleistung bzw. das Dienstleistungsergebnis selber wesentlich beeinflusst. Dies hat dabei Auswirkungen auf alle Dimensionen der Dienstleistung, jedoch sei insbesondere, stellvertretend, der Qualitätsaspekt des Dienstleistungsergebnisses herausgestellt: Die Art und Weise des Dienstleistungserstellungsprozesses, d.h. die Interaktion und Integration, insbesondere bei der Spezifizierung der Dienstleistung mit dem Kundenkontaktpersonal sowie die unmittelbare Dienstleistungserstellung, durch die Integration des externen Faktors, sorgt für ein, nicht selten zentrales, „Vor-Urteil“ der subjektiv wahrgenommenen Qualität des Dienstleistungsergebnisses.

Darüber hinaus sinkt aber auch die Möglichkeit einer unbemerkten Nachbesserung, welche Produzenten von Sachgütern in der Regel besitzen; Mängel bei der Erstellung einer Dienstleistung werden vom Nachfrager unmittelbar wahrgenommen.<sup>147</sup>

Des Weiteren stellt die Interaktion mit dem Nachfrager bzw. die Integration des Nachfragers die notwendige Basis für Innovationen dar:<sup>148</sup> in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld gewinnt die Fähigkeit, sich wandelnden Kundenbedürfnissen anzupassen, diese besser zu antizipieren und in ein entsprechendes Dienstleistungsangebot zu transformieren, an zunehmender Bedeutung. Die Interaktion und Integration des Nachfragers liefert die hierzu notwendigen Informationen. Dabei lassen sich Dienstleistungsinnovationen (selber) in allen drei Dienstleistungsdimensionen erzielen.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Man stelle sich vor, was passieren würde, wenn den Nachfragern von amerikanischen und europäischen Luxusautomobilen bewusst wäre, welch geringe Qualität deren (unmittelbarer) Herstellungsprozess beinhaltet. Zusätzlich sei auf den erheblichen Aufwand, beispielsweise für Nacharbeiten/Nachbesserungen, verwiesen. Vgl. hierzu die MIT-Studie über „lean-production“ in der Automobilindustrie von Womack/Jones/ Roos (1992), S. 92-96. (Diese Aspekte werden im Rahmen der „Dienstleistungsqualität“ in Kapitel 3.2.3.3. analysiert.)

<sup>148</sup> Vgl. Mangold/Kunz (2004), S. 32-39.

<sup>149</sup> Vgl. Benkenstein (2001), S. 690-693.

Das Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses setzt sich somit aus einer Interaktion mit dem Nachfrager, hier als Spezifikation charakterisiert, und der Integration des externen Faktors zusammen.<sup>150</sup> Die nachfolgende Abbildung 3.11. versucht, das hier vorgestellte Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses kurz zu visualisieren:



*Abb. 3.11.: Das Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses*

Nicht unwichtig erscheint, im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung, der Aspekt, dass beide Elemente des Dienstleistungserstellungsprozesses räumlich, physisch getrennt, aber gleichwohl, beispielsweise mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien, (psychisch) verbunden sein können.

### **3.2.2.3. Die Spezifikation der Dienstleistung**

Bei der (Massen-) Sachgüterproduktion findet i.d.R. eine Produktion für den anonymen Nachfrager statt: Der Produzent, in Verbindung mit der Institution „Handel“, bildet hierbei Erwartungen über das Nachfrageverhalten sowie über die erwartete Nutzenstiftung. Der (End-) Nachfrager kann dann ein derart geplantes und produziertes Absatzgut nachfragen – wenn es

<sup>150</sup> Früher wurden diese beiden Elemente als „Integrativität“, insbesondere unter Betonung der Integration des externen Faktors, gemeinsam betrachtet. Vgl. beispielsweise Kleinaltenkamp (2005), S. 55-57.

seinen Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Hiervon zu unterscheiden sind individuell produzierte Sachgüter, welche den spezifischen Anforderungen eines bestimmten Nachfragers entsprechen.

Dienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass sie sich nicht auf Vorrat produzieren lassen, sondern in der Phase des Leistungserstellungsprozesses - auf Basis der vorhandenen Dienstleistungspotenziale - spezifiziert und erstellt werden. Dies impliziert, dass die Erstellung ohne den vorherigen Absatz nicht möglich ist.<sup>151</sup> Art, Ort und Zeit der Dienstleistungserstellung werden somit wesentlich vom Nachfrager determiniert bzw. gesteuert.

Grundsätzlich gilt somit, dass vor dem unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess die Dienstleistung zunächst spezifiziert und abgesetzt werden muss. Damit sind Dienstleistungen

- einerseits „bedarfsgerecht“,
- andererseits, in mehr oder weniger großem Ausmaß, individuell.

Das Merkmal der bedarfsgerechten Dienstleistungserstellung verdeutlicht aber auch den Unterschied eines „Anbieterrisikos“ zwischen der Dienstleistungserstellung und der Sachgüterproduktion: Die „Leerkostenproblematik“ eines Dienstleistungspotenzials bei der Dienstleistungserstellung besitzt ihr Äquivalent in dem „Absatzrisiko“ bei der Sachgüterproduktion. Die nachfolgende Abbildung 3.12. versucht, dies zu visualisieren.

---

<sup>151</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 183 f.



Abb. 3.12.: Das grundlegende Verständnis der Spezifizierung einer Dienstleistung - anhand des Merkmals „Anbierrisiko“

Bei der Spezifizierung einer Dienstleistung gilt, dass mit steigender Individualität der Dienstleistung die Variationsmöglichkeit des Faktoreinsatzes steigen muss, beispielsweise bei komplexen Beratungsleistungen.<sup>152</sup> Das Gegenteil individueller Dienstleistungen bilden entsprechend homogene Standarddienstleistungen; bei diesen verändert sich die Variationsmöglichkeit des Faktoreinsatzes kaum. Häufig sind derartige Dienstleistungen dadurch charakterisiert, dass die zugrunde liegenden Bedürfnisse über einen längeren Zeitraum und bei vielen Nachfragern konstant sind; beispielsweise seien Verkehrsdienstleistungen genannt. Derartige Dienstleistungen sind durch zunehmende Sachgütermerkmale charakterisiert: Die Spezifizierung der Dienstleistung verliert an Bedeutung, das Anbierrisiko konvergiert zu einem Absatzrisiko.

Um in Dienstleistungsmärkten mit einer relativ homogenen und großen Nachfrage wettbewerbsfähig zu sein, besteht die Strategie, gemäß Porter,<sup>153</sup> darin, Kostenvorteile zu erzielen. Hieraus folgt, dass in dieser strategischen Option insbesondere Größenvorteile („economies-of-scale“) eine zentrale Rolle spielen.<sup>154</sup> Diese lassen sich speziell durch Automatisierungspos-

<sup>152</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 122.

<sup>153</sup> Vgl. Porter (1998b), Kapitel 3, insbesondere S. 35-37, 40 f., 45 f. (Erstveröffentlichung 1980).

<sup>154</sup> Während economies-of-scale in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der Sachgüter produzierenden Unternehmen eine ganz zentrale Rolle spielen, bilden diese bei Dienstleistungen oftmals eine eher untergeordnete Rolle.

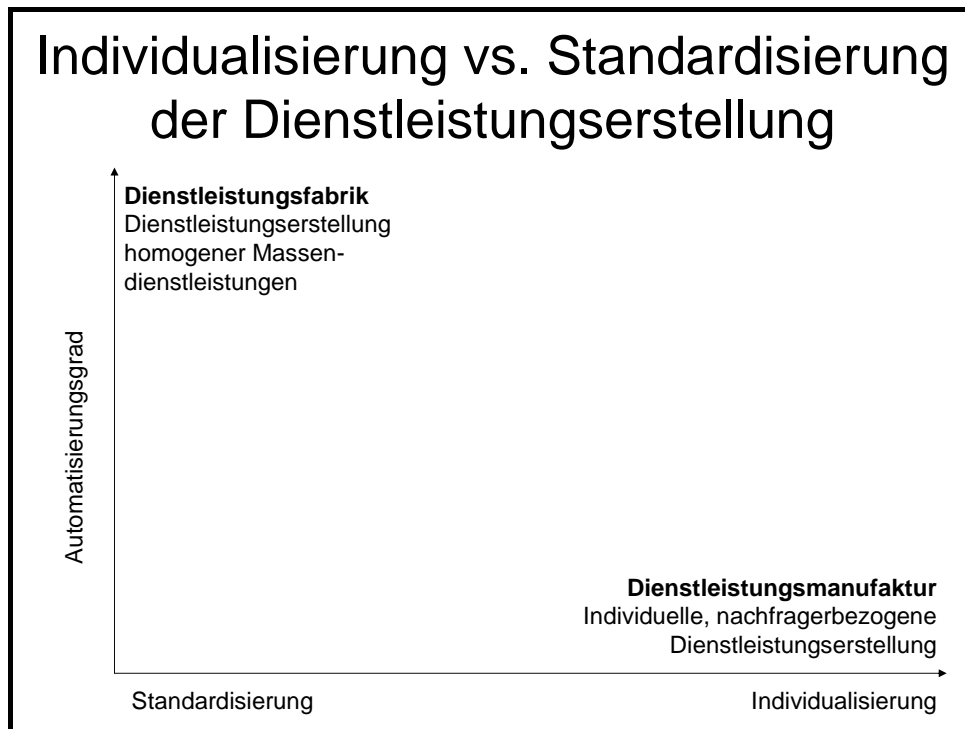
tenziale, beispielsweise aufgrund von Computersystemen und Software, erzielen.<sup>155</sup> Des Weiteren ist dabei zu berücksichtigen, dass die Grenzkosten des Dienstleistungserstellungsprozesses oftmals gegen Null konvergieren, gleichzeitig existieren aber die hohen Fixkosten. Diesen Vorteilen stehen somit auch Nachteile gegenüber.

Bei einer zunehmenden Individualisierung von Dienstleistungen steigt der Koordinations- und Regelungsbedarf überproportional an. Dabei lässt sich die Dienstleistungserstellung dann nur noch in einem begrenzten Umfang explizit erfassen und steuern; insbesondere in Form von Softwareprogrammen und Handbüchern oder ähnlichen Instrumenten. Speziell personenorientierte Dienstleistungen mit einem hohen Interaktionsgrad bedürfen deshalb eines „Handlungsspielraums“ für das Kundenkontaktpersonal, wenn man individuelle Dienstleistungen anbieten und erstellen will.

Um einerseits den Aspekt der Individualisierung vs. Standardisierung von Dienstleistungen zu charakterisieren, andererseits die Möglichkeit der Automatisierung abzubilden, soll dies hier unter den Begriffen „Dienstleistungsmanufaktur vs. Dienstleistungsfabrik“ abgebildet werden. Hierbei bedeutet „Automatisierung“, dass der Dienstleistungserstellungsprozess standardisierbar und mit Hilfe „materieller“ Ressourcen des Dienstleistungspotentials, inklusive Software o.ä., durchgeführt werden kann. Abbildung 3.13. visualisiert dieses Verständnis:

---

<sup>155</sup> Derartige Standarddienstleistungen, bei denen zumeist ein gleich bleibendes Dienstleistungsergebnis erzielt werden soll, sind häufig durch einen standardisierten Erstellungsprozess gekennzeichnet, welcher in weiten Teilen von einem Prosumenten durchgeführt wird. Vgl. Lehmann (1993), Kapitel 3.1.1., S. 39-44.



*Abb. 3.13: Individualisierung vs. Standardisierung sowie Automatisierung: Dienstleistungsfabrik vs. Dienstleistungsmanufaktur*

#### **3.2.2.4. Der unmittelbare Dienstleistungserstellungsprozess**

##### **3.2.2.4.1. Externe und interne Faktoren der Dienstleistungserstellung**

Der grundsätzliche Wertschöpfungsprozess der Erstellung von Dienstleistungen und die Produktion von Sachgütern erscheinen gleich. Jedoch besteht ein wesentlicher Unterschied in der autonomen Dispositionsfähigkeit der Faktoreinsätze. Dienstleistungen fehlt die Materialität, welche die Nutzungsmöglichkeit (in sich) trägt; der Nachfrager muss unmittelbaren Zugang zum Nutzen der Dienstleistung haben.<sup>156</sup> Bei der Dienstleistungserstellung sorgt der Anbieter zunächst nur für die Bereitstellung der Möglichkeit einer Dienstleistungsproduktion, des Dienstleistungspotenzials. Die konkrete Erstellung („objektbezogene Leistungserstellung“) bedarf aber zusätzlicher Produktionsfaktoren, welche der Nachfrager in den Dienstleistungserstellungsprozess einbringt. Maleri unterscheidet deshalb zwischen externen und internen Produktionsfaktoren.<sup>157</sup> Entscheidend ist, dass sich externe Produktionsfaktoren der Dispositionsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters entziehen, der Nachfrager der Dienstleistung verfügt aber über diese. Damit unterscheidet sich die Dienstleistungserstellung von Produktions-

<sup>156</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 130.

<sup>157</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 129-164.

verfahren, welche Potenziale von Beschaffungsmärkten beziehen können, die vom Anbieter disponierbar sind.

Dieses, zwar schon zuvor dargestellte, zentrale und prinzipielle Verständnis der Dienstleistungserstellung, gegenüber der Sachgüterproduktion, bildet die Basis der detaillierten Analyse des Dienstleistungserstellungsprozesses: Fokussiert auf die hier verfolgte Problemstellung sind dabei speziell die Institutionen der unmittelbaren Erstellung, insbesondere die Relevanz von Personen, sowie das konstitutive Merkmal der externen (Produktions-) Faktoren wichtig. Zusätzlich sollen einige weitere, ergänzende und wichtige Aspekte explizit analysiert werden, beispielsweise Erstellungsfaktoren mit medialer Funktion, sowie immaterielle Erstellungsfaktoren, häufig anzutreffende Charakteristika der Dienstleistungserstellung.

#### **3.2.2.4.2. Institutionen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung**

Prinzipiell kann die unmittelbare Dienstleistungserstellung von folgenden Institutionen durchgeführt werden:

- Der Dienstleistungsnachfrager erstellt die Leistung selber, bedient sich aber des Potenzials des Dienstleistungsanbieters. Beispielsweise sei auf die Vielzahl von Online-Dienstleistungen verwiesen. Der Dienstleistungsanbieter stellt die Software, das Portal, zur Verfügung, die eigentliche Dienstleistung führt der Nachfrager selber durch.
- Der Dienstleistungsanbieter selber erstellt die Leistung.
- Dem Anbieter zurechenbare Institutionen erstellen die Leistung. Exemplarisch und stellvertretend seien Konsortien bei einer Beratungsleistung angeführt: eine, von einem Beratungsunternehmen entwickelte, IT Lösung wird von einem anderen Dienstleistungsunternehmen implementiert. Diese stellen sich als Produktivdienstleistungen eines Dienstleistungspotenzials dar.<sup>158</sup>

Einen nicht unwichtigen Aspekt der Dienstleistungserstellung (prinzipiell auch unter dem Gesichtspunkt der Integration des externen Faktors im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses analysierbar)<sup>159</sup> stellt das „Prosuming“ dar;<sup>160</sup> es findet eine „Selbstproduktion“ der

---

<sup>158</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.2.2.5.

<sup>159</sup> Einen interessanten Ansatz, die Integration des externen Faktors (produktionstheoretisch) abzubilden, anhand des „Integrationsgrades des externen Faktors“, stellt hierbei Corsten vor: Hierzu analysiert er den Aktivitätsgrad von Anbieter und Nachfrager und gewinnt so ein Aktivitätsportfolio, welches als Basis einer Externalisierung oder Internalisierung der Dienstleistungserstellung dienen kann. Vgl. Corsten (2000), insbesondere S. 147-156. (Obwohl dieser Aspekt für die Dienstleistungserstellung nicht unwichtig erscheint, ist die Bedeutung für die hier



Dienstleistung statt. Dies bedeutet, dass die Dienstleistungserstellung (teilweise) durch eine Erstellung des Nachfragers substituiert wird. Eine Substitution des Erstellungssubjektes ist hierbei jedoch oftmals nur innerhalb gewisser Grenzen möglich und hängt entscheidend von den Charakteristika der Dienstleistung sowie deren strategischer Positionierung ab. Auch wenn der Dienstleistungsnachfrager gewisse Aufgaben des Dienstleistungserstellungsprozesses, als Prosument, selber übernimmt, verbleibt die Gesamtverantwortung der Dienstleistungserstellung dennoch stets bei dem Dienstleistungsanbieter.

Mit der Übertragung (von Teilaufgaben) der Dienstleistungserstellung wird der Dienstleistungsanbieter i.d.R. entlastet und kann hierdurch die Dienstleistung kostengünstiger anbieten.<sup>161</sup> Damit verliert er aber gleichzeitig Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten. Aus deren Verlust können jedoch Kosten entstehen, welche die (Kosten-) Vorteile der Selbsterstellung der Dienstleistung durch den Nachfrager konterkarieren:<sup>162</sup> Insbesondere mangelndes Know-how des Nachfragers oder nicht hinreichende Prozessevidenz resultieren in „Störungen“ der Dienstleistungserstellung. Diese beinhalten einerseits Qualitätseinbußen, interpretierbar als Opportunitätskosten, andererseits aber auch (z.T. kostenintensive) Maßnahmen zur Beseitigung dieser „Störungen“.<sup>163</sup>

Prinzipiell lässt sich aus den Kostenvorteilen der Selbsterstellung durch den Nachfrager und den Kosten zur Beseitigung nachfragerverursachter Störungen ein Optimum der Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung ermitteln; hieraus können Produktivitätsgewinne resultieren.<sup>164</sup>

---

verfolgte Problemstellung als eher gering einzustufen; er wird im Rahmen des Dienstleistungspotenzials implizit, aber von der zugrunde liegenden Kausalität korrekt abgebildet.)

<sup>160</sup> Vgl. Michel (2000), insbesondere S. 73-76.

<sup>161</sup> Diametral hierzu verhalten sich Dienstleistungen, welche dadurch charakterisiert sind, dass der Nachfrager einen (u.U. zusätzlichen) Nutzen aus der Selbsterstellung zieht. Ein Aspekt, welcher nachfolgend explizit thematisiert wird.

<sup>162</sup> Vgl. Lashoff (2004), S. 120-127.

<sup>163</sup> Ergänzend kann man noch auf emotionale Implikationen verweisen: Fehler bei der Eigenerstellung führen oftmals zu Unzufriedenheit, welche beispielsweise Ärger und Hilflosigkeit induzieren – mit unmittelbaren, negativen Nachkauf Reaktionen. Vgl. vertiefend Gelbrich (2009), S. 40-46 (mit der dort angegebenen, weiterführenden Literatur). (Die von Gelbrich vorgestellte experimentelle Studie (self-service-Technologien im Mobilfunk) ist insbesondere aus einer praxisbezogenen, operativen Sicht interessant: Sie betont die instrumentelle und emotionale Unterstützung bei einer mangelhaften Dienstleistungserstellung durch den Nachfrager. Vgl. Gelbrich (2009), S.46-55.

<sup>164</sup> Eine derartige Optimierung der Arbeitsteilung zwischen dem Anbieter einer Dienstleistung und dem Nachfrager stellt beispielsweise Lashoff, anhand eines Operations-Research-Modells („Rucksackproblem“), vor. Vgl. Lashoff (2004), S. 127-138. (Bei der Anwendung derartiger Methoden und Modelle existieren i.d.R. jedoch sehr enge Grenzen: Operations-Research-Verfahren bedingen, dass sich das betriebswirtschaftliche Problem mathematisch hinreichend abbilden lässt. Die oftmals eingeschränkte Möglichkeit einer hinreichenden Abbildung der Merkmale von Dienstleistungen, speziell dem Merkmal der Immaterialität, lassen eine generelle Anwendbarkeit deshalb oftmals nicht zu; hieraus folgt allerdings nicht, dass diese Verfahren für spezielle Formen von Dienstleistungen nicht nutzbar wären.)

Der Dienstleistungserstellungsprozess ist oftmals gerade dadurch charakterisiert, dass der Nachfrager diesen einem Unternehmen, als Institution der unmittelbaren Dienstleistungserstellung, überträgt. Prinzipiell lassen sich dabei drei zentrale Motive für die Übertragung einer Dienstleistungserstellung an ein Dienstleistungsunternehmen unterscheiden:<sup>165</sup>

- Die Übertragung der Dienstleistungserstellung ist für den Nachfrager kostengünstiger; d.h. die Opportunitätskosten einer Eigenerstellung sind zu hoch (beispielsweise weil der Nachfrager „werthaltigere“ Aktivitäten durchführen kann). Insbesondere inferiore Dienstleistungen, welche zusätzlich oftmals Standort gebunden sind, lassen sich hier exemplarisch anführen.
- Die Erstellung ist dem Nachfrager unmöglich. Dieser Extremfall resultiert zumeist aufgrund beschränktem Know-hows und/oder physischer/handwerklicher Fähigkeiten des Nachfragers. Insbesondere wissensintensive und professionelle Dienstleistungen sowie Dienstleistungen des Handwerks (im weitesten Sinne) sind hierbei anzuführen.
- Es werden „spezielle“ Dienstleistungen übertragen, welche dadurch charakterisiert sind, dass der Nachfrager diese zusammen mit dem Anbieter zusammen erstellt, weil der Erstellungsprozess einen zusätzlichen Nutzen generiert. Dies sind oft jene Dienstleistungen, bei denen der Erstellungsprozess per se das Nachfrageobjekt darstellt, beispielsweise bestimmte Freizeitaktivitäten oder Gastronomiedienstleistungen (wie Rafting, „Südtirol erleben“ (kulinarisch und per pedes) mit Reinhold Messner oder „Erlebniskochen“ mit Eckart Witzigmann).

#### **3.2.2.4.3. Dienstleistungserstellung durch Personen**

Die Erstellung von Dienstleistungen ist häufig dadurch charakterisiert, dass diese durch Personen erfolgen kann, sollte oder durch Personen erfolgen muss:

- Durch Personen erfolgen kann, im Sinne einer Kostenoptimierung von Arbeit vs. Kapital. Beispielsweise sei das (persönliche) Einchecken am Schalter vs. einem Automaten angeführt.
- Durch Personen erfolgen sollte, im Sinne einer bewussten Differenzierungsstrategie. Darüber hinaus steigt die Wahrscheinlichkeit, dass, aufgrund der Dienstleistungserstellung durch Personen, Entwicklungspotenziale leichter, unmittelbar wahrgenommen werden (auch im Sinne von Lernprozessen).

---

<sup>165</sup> Diese explizite Darstellung erscheint für das Verständnis von Dienstleistungen, gerade bezüglich der hier verfolgten Problemstellung des internationalen Markteintritts, sinnvoll und hilfreich.

- Durch Personen erfolgen muss, insbesondere bei wissensintensiven, zumeist stark individualisierten Dienstleistungen, bei welchen dieses Wissen implizit (tacit) und an Personen gebunden ist; beispielsweise ärztliche oder rechtliche Beratung.

Dienstleistungen lassen sich durch das Ausmaß und die Bedeutung durch bzw. von Personen, während des Erstellungsprozesses, charakterisieren. Während die Situationen der Kostenoptimierung und der unabdingbaren Notwendigkeit der Erstellung durch Personen eindeutig charakterisiert erscheinen sollten, muss der strategische Aspekt der „persönlichen Erstellung“ näher analysiert werden: Der Prozess der Dienstleistungserstellung durch Personen, insbesondere das unmittelbar vom Nachfrager wahrgenommene Kundenkontaktpersonal, wird bei dieser Sichtweise als „kritisch“ für den Dienstleistungs- und Unternehmenserfolg angesehen. Dies bedeutet, dass „Art und Weise“ dieser persönlichen Erstellung zu einem zentralen Merkmal der Dienstleistung werden. Insbesondere Qualität und Motivation der Mitarbeiter gewinnen deshalb herausragende Bedeutung. So verwundert es nicht, dass beispielsweise viele (erfolgreiche) Freizeiteinrichtungen oder Tourismusunternehmen (Kundenkontakt-) Personal intensiv schulen.

Bei einer derartigen Differenzierungsstrategie der Dienstleistungserstellung durch Personen induziert dies unmittelbare Auswirkungen auf die Art der Unternehmens- und Personalführung; einige, insbesondere von Carlzon angeführten Aspekte, seien explizit angeführt:<sup>166</sup>

- „Stärkung/Ermächtigung“ (empowerment)<sup>167</sup> des Kundenkontaktpersonals, insbesondere die Übertragung und Dezentralisierung von Verantwortung bzw. die Übernahme von unternehmerischem Risiko, Einräumung von Handlungsspielräumen sowie die Steigerung der Kreativität. Hierbei wird argumentiert, dass sich das Merkmal von Dienstleistungen, die Interaktion und Integration des Nachfragers, nutzen lässt – durch eine unmittelbar Feedback gesteuerte Dienstleistungserstellung. Hierdurch werden einerseits die Wünsche und Bedürfnisse des Nachfragers unmittelbar umgesetzt, gegebenenfalls angepasst. Dies resultiert andererseits aber insbesondere auch in einer Steigerung der Motivation der Mitarbeiter; man denke beispielsweise an ein Lächeln oder ein „Danke“ sowie die zunehmende Bedeutung und Verantwortung, zentrale intrinsische Motivationsinstrumente.

---

<sup>166</sup> Vgl. Carlzon (1989), S. 2-6; ähnlich: Horovitz (2000), Kapitel 6, S. 143-171.

<sup>167</sup> Vgl. vertiefend Bowen/Lawler (1998), allgemein: Schmitz/Eberhardt (2009), unter dem Aspekt der Verbesserung der Kundenintegration.

- Abbau von bürokratischen Hemmnissen, beispielsweise der Notwendigkeit ausgiebiger Dokumentationspflichten und einer strengen Orientierung an „explizit formulierten Handlungsregelungen“. Ergänzend zu der vorherigen Argumentation des „empowerment“ sei auf die zusätzliche Wirkung von Bürokratiekosten verwiesen.<sup>168</sup> Zusätzlich sollte eine bewusste Förderung von „Wandel“, mit verstärkter Serviceorientierung, ermöglicht werden.<sup>169</sup>
- Häufig wird darüber hinaus argumentiert, dass sich diese Aspekte in der Organisationsstruktur widerspiegeln sollten. Es wird gefordert, dass sich die Organisationspyramide einerseits dreht: Im Mittelpunkt der Organisation steht danach das Kundenkontaktpersonal, andere Hierarchieebenen dienen deren Unterstützung. Andererseits wird eine deutlich flachere Organisationsstruktur postuliert.<sup>170</sup> Dies resultiert aus dem Gutsscharakter der Dienstleistung; Absatzgut ist nicht ein materielles Produkt, vielmehr der persönliche Dienstleistungserstellungsprozess. Ein so verändertes Verständnis der Organisationsstruktur bedingt einerseits eine Reduktion des mittleren Managements, andererseits wird die Bedeutung und Aufgabenstellung der Führungskräfte verändert: Führungskräfte konzentrieren sich stärker auf die Systemgestaltung, welche eine noch stärkere Delegation ermöglichen soll. Hierbei ist sicherzustellen, dass der Ideenfluss über die ganze Organisation hinweg gewährleistet wird.<sup>171</sup>

Ein derartiges Unternehmens- und Führungsverständnis (hier insbesondere bezogen auf eine Dienstleistungserstellung durch Personen) bedeutet damit die Abkehr von starren, formalen Regelungen, hin zu einer eher kulturell geprägten, informellen Organisation. Dabei erhält eine einfache und klare „Kommunikation“ der Unternehmensstrategie, mit allen Mitarbeitern, eine besondere Bedeutung (besonders durch entsprechende Handlungen des Managements).<sup>172</sup> Zusätzlich wird eine enge Korrelation zwischen Leistung und Entlohnung postuliert. Dies bedingt somit einen notwendigen „Fit“ zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung, welche einerseits „Selbstverwirklichung“ und „Stolz auf die eigene Arbeit“ vermittelt, hierdurch Motivation generiert, andererseits die Individualität der Dienstleistung, im Sinne einer Differenzierungsstrategie, hervorhebt. Hierbei erscheint es besonders wichtig einen Sinn bzw. eine Vision (der Unternehmenszielsetzungen) zu vermitteln.

---

<sup>168</sup> Beispielsweise wird häufig berichtet, dass in Arzt- und Pflegeberufen rund die Hälfte der Arbeitszeit auf Dokumentations-, Abrechnungsaufgaben etc. entfällt.

<sup>169</sup> Vgl. Carlzon (1989), S. 25-27.

<sup>170</sup> Vgl. Carlzon (1989), Kapitel 6, S. 59-74.

<sup>171</sup> Vgl. Carlzon (1989), Kapitel 4, S. 31-39.

<sup>172</sup> Vgl. Carlzon (1989), Kapitel 8, S. 87-95.

Die Bedeutung von Personen im Dienstleistungserstellungsprozess kann über diese bisherige Betrachtung jedoch weit hinausgehen. Stellvertretend und exemplarisch seien folgende Ansätze angeführt: Einen ersten Ansatz bildet eine Erweiterung der Aufgabenstellungen, wie er beispielsweise in dem Managementkonzept des „Reengineering“ postuliert wird;<sup>173</sup> eine Person übernimmt bzw. integriert mehrere (Teil-) Aufgaben. Friktionen durch Aufspaltung von Prozessen werden dabei reduziert. Hierbei werden qualifizierte Mitarbeiter vorausgesetzt, welche entsprechende Kompetenzen und Befugnisse erhalten. Hierdurch wird auch eine stärkere Orientierung an den (individuellen) Bedürfnissen der Nachfrager ermöglicht.

Man kann argumentieren, dass einige Dienstleistungen sich tendenziell im Sinne eines einmaligen, individuellen Projektes charakterisieren lassen. Dies bedeutet, dass der Umfang, in Verbindung mit der einmaligen Erstellung, zu gering ist, um den gesamten Dienstleistungserstellungsprozess aufzuspalten, Effizienzvorteile der Arbeitsteilung zu realisieren. Dies bedeutet, dass „Reengineering“ die Effizienzvorteile der Arbeitsteilung überkompensiert.

Einen zweiten, komplementären Ansatz der Erweiterung bildet das „Intrapreneuring“:<sup>174</sup> In den letzten Jahren gewann das „Entrepreneurship“, die Betrachtung der Unternehmensgründung und des Unternehmertums, in den Wirtschaftswissenschaften erheblich an Bedeutung.<sup>175</sup> „Intrapreneuring“ bedeutet das „Mit-Unternehmertum“ von Mitarbeitern in existierenden Unternehmen.<sup>176</sup> Damit unterscheidet es sich vom „Entrepreneurship“ in zweierlei Hinsicht:

- Es werden Beschäftigte bzw. Mitarbeiter betrachtet, während Entrepreneurship auf Eigentümer fokussiert.
- Das Unternehmen existiert bereits, wohingegen das Entrepreneurship die (Neu-) Gründung eines Unternehmens betont.

„Intrapreneuring“ stellt für die Dienstleistungserstellung einen interessanten Ansatz dar, weil eine spezielle Art des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess durch Personen akzentuiert wird. Man kann für einige Dienstleistungen, insbesondere wenn diese sehr individuell erstellt werden (müssen), (wiederum) argumentieren, dass sich die Dienstleistungserstellung als Projekt interpretieren lässt. Der Erfolg, das Ergebnis eines derartigen Dienstleistungser-

---

<sup>173</sup> Vgl. Hammer/Champy (1993), insbesondere Kapitel 3 und 4, S. 50-82.

<sup>174</sup> Vgl. insbesondere Pinchot (1988); zusätzlich Bitzer (1991).

<sup>175</sup> Eine Abgrenzung, unter besonderer Berücksichtigung einer deutschen Perspektive, liefert beispielsweise Fallgatter (2004).

<sup>176</sup> Eine zweite Abgrenzung bildet das „Corporate Entrepreneurship“, eine derivative Form der Unternehmensführung. Vgl. Fallgatter (2004), S. 25.

stellungsprojektes, hängt dabei in hohem Maße von seiner Steuerung ab. Eine wichtige Bedingung würde demnach eine, innerhalb des Rahmens des existierenden Unternehmens (*intra-*), „unternehmerische“ ((entre-) *preneurship*) Orientierung darstellen. Intrapreneuring wäre demnach eine Spezial- bzw. Extremform des Verständnisses der Dienstleistungserstellung von bzw. durch Personen.

#### 3.2.2.4.4 Die Integration des externen Faktors

Da bei der Dienstleistungserstellung keine Rohstoffe eingesetzt werden, stellt sich häufig der „externe Faktor“ im Sinne eines „Produktions-“ bzw. Erstellungsfaktors dar.<sup>177</sup> Dieser externe Faktor ist das Leistungsobjekt einer Dienstleistung. Mit der Integration des externen Faktors beginnt der unmittelbare Erstellungsprozess einer Dienstleistung. Es findet gewissermaßen die „Auslösung“ für den „Augenblick der Wahrheit“ statt.

Wie bei jedem Produktions- bzw. Erstellungsprozess ist die Dienstleistungserstellung abhängig von der Art und dem Umfang des Mitteleinsatzes. Grundsätzlich lassen sich folgende Erscheinungsformen des „externen Faktors“ anführen:<sup>178</sup>

- Menschen bzw. Personen (mit unterschiedlichen „Aktivitätsgraden“)
- Tiere
- Materielle oder immaterielle „Objekte“<sup>179</sup>

Ist der Dienstleistungsnachfrager oder eine andere Person „externer Faktor“, erscheint die Unterscheidung wichtig, ob der Dienstleistungserstellungsprozess oder das Dienstleistungsergebnis das primäre Absatzziel darstellt. Zusätzlich muss zwischen einer aktiven oder passiven Beteiligung der Person unterschieden werden. Die Vielzahl der hier verfolgten Theorien und Modelle, wie in Kapitel 3.2.2.2. angedeutet, unterstreicht die Bedeutung der „Erscheinungsform Person“ und die unterschiedlichsten Zielsetzungen der verschiedenen Ansätze. Wichtig ist bei der hier verfolgten Problemstellung weniger die Erscheinungsform des externen Faktors per se, als vielmehr die Art und Weise des Erstellungsprozesses:

---

<sup>177</sup> Man kann die Integration des externen Faktors auch unter der Sichtweise der Übertragung von Eigentumsrechten (property rights) sehen. Vgl. Kleinaltenkamp (2005), S. 57-67.

<sup>178</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 125 f.

<sup>179</sup> Der externe Faktor als Objekt immaterieller Art kann Nominalgüter, Rechte oder Informationen beinhalten, inklusive Geld und ähnlicher finanzieller, monetärer Aktiva. Eine besondere Bedeutung besitzt „Geld“ (bzw. ähnliche Objekte). Während Geld bei Sachgüter produzierenden Unternehmen nur eine mittelbare Bedeutung besitzt, zur Finanzierung, ist „Geld“ bei einigen Dienstleistungen der „externe Faktor“, das Objekt der „Dienstleistungserstellung“ (bei Banken, Versicherungen etc.). Die Dienstleistung beinhaltet Geld unmittelbar. Vgl. Corsten (1997), S. 129.

Als eine „Extremausprägung“ lassen sich jene Dienstleistung anführen, deren externer Faktor eine Person ist und das Absatzziel der Erstellungsprozess per se. Hierbei erscheinen die beiden zuvor dargestellten Aspekte der „Institutionen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung“ sowie „Dienstleistungserstellung durch Personen“ zentral und hinreichend für die Analyse und das Verständnis der hier verfolgten Problemstellung.

Wenn hingegen das Dienstleistungsergebnis das zentrale Absatzziel ist, konvergiert die Betrachtungsweise (gedanklich) von Personen als externem Faktor zu materiellen und immateriellen Objekten (als andere „Extremausprägung“): Obwohl der externe Faktor eine Person bleibt, ist weniger die „subjektive“ Wahrnehmung“ des Erstellungsprozesses zu berücksichtigen, als vielmehr das Dienstleistungsergebnis - im Sinne eines „Objektes“. Hierbei lassen sich teilweise sogar objektive Kriterien, d.h. die Möglichkeit einer Messung, anwenden. Entscheidend ist deshalb die Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses (welches in Kapitel 3.2.3. näher analysiert wird). Gleichwohl wird auch bei dieser Ausprägungsform der Erstellungsprozess i.d.R. Bestandteil der Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses sein. Beispielsweise wird bei einer medizinischen Dienstleistung die „Art und Weise“ der Durchführung dieser, i.d.R. eine nicht unwichtige (Indikator-) Funktion übernehmen, unabhängig vom Ergebnis.

Ist der externe Faktor ein materielles oder immaterielles „Objekt“, ist die Dienstleistung meistens dadurch charakterisiert, dass ein bestimmtes Dienstleistungsergebnis an diesem angestrebt wird. Dieses lässt sich, wie im Unterkapitel 3.2.3. zu zeigen sein wird, oftmals relativ eindeutig und objektiv erfassen. Da der Dienstleistungsanbieter nicht über den externen Faktor disponieren kann, determiniert seine Quantität, Vollständigkeit und Qualität das Dienstleistungsergebnis. Stellvertretend und exemplarisch seien Beratungsleistungen angeführt; bei diesen spielen Informationen eine entscheidende Rolle. Muss der Nachfrager Informationen für die Dienstleistungserstellung einbringen, sorgt deren Quantität, Vollständigkeit und Qualität in erheblichem Maße für den Erfolg. Ergänzend sei eine ärztliche Diagnose angeführt; nur eine vollständige und genaue Beschreibung der Symptome sichert eine erfolgreiche Diagnose - und darauf aufbauend eine höhere Wahrscheinlichkeit der Heilung.<sup>180</sup>

Der Konstellation, dass der externe Faktor ein Objekt ist und der Dienstleistungserstellungsprozess das primäre Absatzziel, ist eine eher geringe Relevanz zuzuordnen. Sie ist tendenziell mit der Konstellation vergleichbar, bei welcher der externe Faktor eine Person ist. Dies bedeutet, dass die subjektive Wahrnehmung des Dienstleistungserstellungsprozesses eine höhere Bedeutung erlangt. Eine explizite, detaillierte Betrachtung kann hier deshalb entfallen.

---

<sup>180</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 140.

Die Betrachtung von Tieren als externem Faktor nimmt eine „Zwischenposition“ ein, zwischen Personen und Objekten: Juristisch mag es korrekt sein, Tiere als „Sachen“ zu betrachten. Wirtschaftswissenschaftlich betrachtet lassen sich Tiere, in sehr unterschiedlichen Ausprägungsformen und –stufen, als „externer Faktor“, tendenziell oftmals eher Richtung Personen auffassen und charakterisieren; eine ethische Einordnung soll hier bewusst unterbleiben. Hieraus folgt, dass eine explizite Analyse von Tieren, als „externer Faktor“, obsolet ist.

In der nachfolgenden Abbildung 3.14. soll versucht werden, das hier vorgestellte Verständnis für die Bedeutung und Relevanz des „externen Faktors“ zusammenfassend darzustellen:

| Analyse und Verständnis des „externen Faktors“           |   |  |
|--|---|--|
|  | Erscheinungsform des externen Faktors   |  |
|  | Person  | Objekt   |
| Dienstleistungsergebnis                                  | <b>Betrachtungsweise konvergiert von Personen zu Objekten:</b><br>„Subjektiv gefärbte“ Betonung des Dienstleistungsergebnisses.   | <b>Ergebnisorientierung, welche oftmals abbildbar ist:</b><br>Problem, dass sich der externe Faktor der Disposition z.T. entzieht, gleichwohl das Dienstleistungsergebnis (mit-) bestimmt. |
| (Primäres) Absatzziel: Dienstleistungserstellungsprozess | <b>Unmittelbare Wahrnehmung des Dienstleistungserstellungsprozesses. Zentral sind:</b><br>- Institutionen des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozesses<br>- Dienstleistungserstellungsprozess durch Personen | <b>Betrachtungsweise konvergiert von Objekten zu Personen:</b><br>(Subjektive) Wahrnehmung des Dienstleistungserstellungsprozesses gewinnt an Bedeutung.                                   |

Abb. 3.14.: Der externe Faktor im Dienstleistungserstellungsprozess – Grundlegendes Verständnis für Bedeutung und Relevanz

#### 3.2.2.4.5. Die permanente Dienstleistungserstellung

Bei dem Prozess der Dienstleistungserstellung kann zwischen Zeitpunkt und Zeitraum bezogenen Dienstleistungen unterschieden werden. Bisher wurde einerseits eine ergebnisorientierte Sichtweise einer Dienstleistung, das Interesse des Nachfragers ist deren Output, andererseits die prozessorientierte Betrachtung, insbesondere wenn der Nachfrager selbst aktiv an dem Faktorkombinationsprozess teilnimmt, thematisiert.



Diesen bisherigen Sichtweisen lässt sich eine ergänzende Sichtweise hinzuzufügen, die so genannte „permanente“ Produktion bzw. Erstellung:<sup>181</sup> Weder aus Anbieter- noch aus Nachfragersicht ist die Teilnahme des Nachfragers am Erstellungsprozess entscheidend, vielmehr besteht das Hauptinteresse am Dienstleistungsergebnis. Dieses Ergebnis ist die ständige Existenz: beispielsweise und stellvertretend sei die Sicherheit in einem Versicherungszeitraum genannt. Es existiert, während der Vertragslaufzeit, ein permanenter Versicherungsschutz. Dies bedeutet, dass ein kontinuierlich existierendes Dienstleistungsergebnis relevant ist, jedoch weniger, wie dieses (genau) entsteht und permanent gewährleistet wird. Damit besitzt diese (Spezial-) Form der Dienstleistungserstellung eher den Charakter eines Sachgutes, weil sie stark ergebnisorientiert ist.

Im Rahmen der Betrachtung einer permanenten Dienstleistungserstellung erscheint auch eine (bewusst kurze) Abgrenzung zu der Dimension des Dienstleistungspotenzials sinnvoll. Beispielsweise und stellvertretend sei dies anhand von Notdiensten oder der Feuerwehr andiskutiert: Man könnte argumentieren, dass hierbei eine permanente Dienstleistungserstellung stattfindet. Diese Dienstleistung ließe sich vielleicht als „Sicherung des Lebens“ interpretieren – eine sehr weite, unpräzise Auffassung.

Sinnvoller erscheint es deshalb fokale Dienstleistungen konkreter, „enger“ abzugrenzen. In dem hier angeführten Beispiel wäre dies ein Verständnis, welches Dienstleistungen von Notdiensten oder der Feuerwehr beispielsweise im Sinne von „Rettungsmaßnahmen durchführen“ auffasst. Nach einer derartigen Abgrenzung ließe sich das bekannte Dienstleistungsverständnis mit den drei Dimensionen bzw. Phasen, anwenden: Es wird das Dienstleistungspotenzial der Feuerwehr herausgestellt, welches, bei konkreten Notfallsituationen, einen Dienstleistungserstellungsprozess, z.B. eine Rettungsmaßnahme, einleitet.

Auch wenn mitunter die Abgrenzung zwischen Dienstleistungspotenzial und permanenter Dienstleistungserstellung schwierig erscheinen mag, ist einerseits eine möglichst „enge“ Abgrenzung der fokalen Dienstleistung hilfreich, andererseits besitzt diese „Problemstellung“ für die hier verfolgte Thematik allenfalls eine untergeordnete Relevanz.

Einen interessanten Spezialfall der permanenten Dienstleistungserstellung stellt die permanente „Produktion von Gütern“ wie beispielsweise die Stromerzeugung dar:<sup>182</sup> Dieser Spezialfall stellt sich, nach Maleri, als Kombination von Dienstleistung und Sachgut, als Leistungs-

---

<sup>181</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 95-97.

<sup>182</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 97.

bündel, dar. Entscheidend ist die permanente Verfügbarkeit des Gutes, was einerseits die kontinuierliche Produktion des Sachgutes, als Bestandteil der Gesamtleistung, andererseits die kontinuierliche „Übertragung“ zum Nachfrager, für eine kontinuierliche Verfügbarkeit beim Nachfrager, bedingt.

Dieser Spezialfall zeigt, ergänzend zu den beiden vorherigen Beispielen, einerseits sehr gut das Verständnis einer permanenten Dienstleistungserstellung sowie andererseits die Nützlichkeit der drei Dimensionen bzw. Phasen einer Dienstleistung auf: Das Potenzial der Stromversorgung, ohne unmittelbaren Verbrauch, entspricht vom Wesen dem ersten Beispiel der Versicherungsleistung. Während der gesamten Vertragslaufzeit existiert permanent das Potenzial der Stromversorgung; d.h. die kontinuierliche Verfügbarkeit beim Nachfrager, im Sinne eines Bereitstellungsnutzens. (Hierfür wird i.d.R. auch eine Grundvergütung erhoben.) Ein konkreter Stromverbrauch lässt sich, ähnlich einer Rettungsmaßnahme der Feuerwehr, als unmittelbarer Dienstleistungserstellungsprozess interpretieren; d.h. beispielsweise interpretierbar im Sinne eines Verbrauchsnutzens.<sup>183</sup> (Hierfür wird eine Verbrauchsgebühr erhoben. - Dies bedeutet, dass beide Gebührenarten die Dienstleistungsdimensionen auch im Rechnungswesen abbilden und damit eine unmittelbare, verursachungsgemäße Preisgestaltung ermöglichen.)

Auch wenn man die Charakterisierung der Stromerzeugung von Maleri nicht teilt, weist dieser Spezialfall auf die Bedeutung von „Leistungsbündeln“, der Kombination aus Sachgut und Dienstleistung, hin – die permanente Verfügbarkeit/Bereitschaft. Speziell bei industriell genutzten Sachgütern bilden jene (ergänzenden) Dienstleistungen einen zentralen Bestandteil, welche diese permanente Verfügbarkeit/Bereitschaft sichern; beispielhaft und stellvertretend seien „fernsteuerbare Dienstleistungen“ (remote services) für Wartung, Schadensbehebung, Aktualisierungen etc. angeführt.<sup>184</sup>

#### **3.2.2.4.6. Der Zeitfaktor der Dienstleistungserstellung**

Ein Merkmal der Dienstleistungserstellung kann in dessen „Schnelligkeit“ bestehen. Hierbei bedeutet „Schnelligkeit“ jener Zeitraum, welcher vergeht, bis das Ergebnis der Dienstleistung vorliegt. Dabei nimmt der Nachfrager eine Nutzenoptimierung vor; zwischen Opportunitätskosten einerseits, weil das Dienstleistungsergebnis noch nicht eingetreten ist sowie den hierfür anfallenden Kosten andererseits. Typischerweise denkt man hierbei zunächst an Verkehrs-

---

<sup>183</sup> Vgl. zu diesen beiden, zuvor dargestellten, Nutzenarten Oettle (1970), Kapitel 3.2.1.3., zitiert nach Maleri (1994), S. 97.

<sup>184</sup> Vgl. vertiefend Kapitel 5.2.3.

dienstleistungen; stellvertretend und beispielhaft soll an ihnen auch die Argumentation dargestellt werden.

Ein schnellerer Transport bedeutet einerseits eine kürzere Kapitalbindung und damit eine Reduktion von Zins- bzw. Opportunitätskosten. Andererseits ist auch ein zeitbedingter Nutzungsentgang, bei langsamen Transport, festzustellen; das zu transportierende Gut steht dem Nachfrager (noch) nicht zur Verfügung und kann deshalb Opportunitätskosten verursachen.<sup>185</sup>

Beispielsweise ist es in Branchen, wie der Modeindustrie oder im Lebensmittelbereich, notwendig, dass das Gut dem Nachfrager schnell zur Verfügung steht, damit ein hoher Absatzpreis des Gutes, solange es noch „trendy“ bzw. frisch ist, gewährleistet werden kann.<sup>186</sup> Ähnlich lässt sich beispielsweise auch für die schnelle Verfügbarkeit von betriebswirtschaftlichen Informationen, in Form des Jahresabschlusses, argumentieren: Ein guter Jahresabschluss kann die Bonität des Unternehmens erhöhen. Fremdkapitalkosten werden hierdurch reduziert. Eine schnelle Verfügbarkeit hat somit direkte Auswirkungen auf die Finanzierungskosten.

Der Reduzierung von Kosten („cost-saving“-Argument) stehen aber i.d.R. Kostensteigerungen gegenüber, weil häufig ein Wechsel zu einer kostspieligeren Technologie notwendig ist, beispielsweise bei Verkehrsdienstleistungen vom Frachtschiff zum Flugzeug, bei Sachgütern, oder (früher) von dem normalen Flugzeug zur Concorde,<sup>187</sup> bei Personen.

Entscheidend bei der so vorgenommenen Betrachtung ist, dass der Zeitfaktor der Dienstleistungserstellung einen Gutscharakter besitzt; er besitzt einen ökonomischen Wert. Damit lassen sich prinzipiell auch Preise ermitteln. Diese Sichtweise bedingt aber eine (oftmals subjektive) Einschätzung einer (individuellen, situationsbedingten) Nutzenstiftung durch den Nachfrager.<sup>188</sup> Dabei ist der Zeitfaktor der Dienstleistungserstellung, hier als „Zeitverbrauch“ charakterisiert, hauptsächlich in der Form von Opportunitätskosten beschreibbar.<sup>189</sup>

Diametral zu dem Gut „Zeitverbrauch“, im Sinne von Kosten, kann der Zeitfaktor der Dienstleistungserstellung auch im Sinne eines Ertrages/Nutzens existieren. Dienstleistungen, in denen der Erstellungsprozess per se den Wert bzw. den Kern der Dienstleistung selber darstellt, beispielsweise und stellvertretend seien Unterhaltungsdienstleistungen wie Konzerte ange-

---

<sup>185</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 147-149.

<sup>186</sup> Beispielsweise wird ein Großteil des Erfolges des Modelabels „ZARA“ (Inditex) der Fähigkeit zugeschrieben, lediglich zwei Wochen von dem Start der Designentwicklung bis zur Präsenz im Geschäft zu benötigen.

<sup>187</sup> Interessant bei dieser Betrachtung ist, dass scheinbar kein Markt, auch in absehbarer Zukunft, für Überschallflugdienstleistungen existiert; in einem, seit Anfang der 70'er Jahre, fundamental gewandelten Umfeld, in welchem Dynamik und internationale Verflechtungen dramatisch zugenommen haben.

<sup>188</sup> Vgl. zum „Zeitwettbewerb“ (als Wettbewerbsstrategie, allgemein) insbesondere Stalk/Hout (1990), insbesondere S. 45-53 (einleitend), Kapitel 3, S. 104-130.

<sup>189</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 150-153.

führt, kann die Dienstleistung gar nicht genug Zeit „verbrauchen“ bzw. der Ertrag/Nutzen der Dienstleistung steigt mit zunehmender Dauer an.

#### **3.2.2.4.7. Die „Vorraterstellung“ von Dienstleistungen**

Ein häufig genanntes, zentrales Element von Dienstleistungen ist die „Unmöglichkeit der Vorratsproduktion bzw. Vorraterstellung“. Hierbei muss zwischen der Vorratsproduktion bzw. Erstellung einerseits sowie der Speicherfähigkeit von Dienstleistungen andererseits unterschieden werden:<sup>190</sup> Die Speicherfähigkeit von Dienstleistungen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur allgemein anerkannt, insbesondere wenn sich ein Dienstleistungsergebnis in materiellen Trägermedien manifestiert.<sup>191</sup> Problematischer erscheint die Analyse einer Vorratsproduktion. Es wird argumentiert, dass Puffermöglichkeiten durch eine Lagerhaltung nur eingeschränkt möglich sind, weil eine Trennung von Absatz und Erstellung einer Dienstleistung allenfalls eingeschränkt möglich ist. Bereitgestellte Dienstleistungspotenziale, welche nicht (direkt) in einem Erstellungsprozess genutzt werden, sind verloren. Eine Vorratsbildung ist jedoch, nach Maleri, zumindest teilweise möglich, bei Bereichen wie beispielsweise der Wissensverarbeitung oder der Verfahrenstechnik:<sup>192</sup> Exemplarisch seien Blaupausen für (anonyme) Nachfrager, Software etc. genannt. Hier lassen sich die produzierten Informationen in Trägermedien speichern - vor der unmittelbaren, konkreten Dienstleistungserstellung.

Bei einer derartigen Argumentation sollte man jedoch folgendes bedenken: Es findet eine Speicherung eines Dienstleistungspotenzials in einem Trägermedium statt. Dies bedeutet, dass hierbei das Ergebnis einer, in einem ersten Schritt erstellten, (Teil-) Dienstleistung in einem Sachgut, hier beispielsweise der Software o.ä., gespeichert wird. Dieses erste Teilergebnis einer Dienstleistung dient dann, in einem zweiten Schritt, als Dienstleistungspotenzial für die Erstellung der restlichen Dienstleistung. Das, in einem Trägermedium gespeicherte, Dienstleistungsergebnis der ersten Teildienstleistung lässt sich u.U. als marktfähiges Gut, wie ein „normales“ Sachgut, absetzen. Die Dienstleistung kann somit, zumindest teilweise, auch auf Vorrat produziert werden. beispielsweise sei ergänzend die Erstellung von Nachrichten o.ä. genannt.<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 90-93.

<sup>191</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3.5.

<sup>192</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 92 f.

<sup>193</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 93.

Damit bleibt zusammenfassend zu hinterfragen, ob nicht eine Kombination aus Dienstleistungserstellung und Produktion eines Sachgutes vorliegt, wenn man den ursprünglichen Dienstleistungserstellungsprozess aufspaltet. Das Ergebnis des ersten Dienstleistungserstellungsprozesses wäre tendenziell als Sachgut interpretierbar. Dieses wird anschließend, als Dienstleistungspotenzial, für die Erstellung einer weiteren, verbundenen Dienstleistung genutzt. Dies bedeutet, dass eine „Vorraterstellung“ nicht bzw. allenfalls sehr eingeschränkt möglich ist; hiervon ist jedoch der Aspekt der Speicherung in Trägermedien zu unterscheiden. Eine Entkoppelung von Absatz und Erstellung einer Dienstleistung, also die Speicher-/Lagerfähigkeit und Vorraterstellung, würde die Flexibilität des Unternehmens steigern und speziell die Anpassungsfähigkeit an Nachfrageschwankungen ermöglichen. Damit besitzt diese Problematik für Dienstleistungsunternehmen eine wichtige Bedeutung und bildet eine zentrale Herausforderung für das Management von Dienstleistungserstellungsprozessen.

### **3.2.2.5. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des Dienstleistungserstellungsprozesses**

Der Dienstleistungserstellungsprozess nimmt im Rahmen der Analyse von Dienstleistungen eine besondere Rolle ein, weil dieser oftmals selber das Absatzziel ist. Dies bedeutet, dass der Nutzen der Dienstleistung aus deren Erstellung resultiert; sich gerade nicht in einem Dienstleistungsergebnis, insbesondere einem materiellen Trägermedium oder dem externen Faktor, manifestiert. Exemplarisch sei hier auf „touristische Erlebnisse“ verwiesen.<sup>194</sup>

Da bei der Dienstleistungserstellung keine Rohstoffe eingesetzt werden, ein „externer Faktor“ eingebracht werden muss sowie eine Beteiligung des Nachfragers notwendig ist, kann die Erstellung erst nach dem Absatz erfolgen. Der Prozess der Dienstleistungserstellung setzt sich somit aus zwei wesentlichen, aufeinander aufbauenden Elementen zusammen:<sup>195</sup>

- Die Spezifizierung und der Absatz der Dienstleistung.
- Die unmittelbare Dienstleistungserstellung, mit der Integration des „externen Faktors“.

---

<sup>194</sup> Vgl. Weiermair/Brunner-Sperin (2007), S. 387 f.

<sup>195</sup> Horovitz/Panak charakterisieren dies sogar als „zwei Arten von Service“: Kunden die „richtige“ Leistung anbieten (zu spezifizieren) sowie die Leistung optimal zu erbringen (unmittelbar zu erstellen). Dies erscheint aber als eine wenig geeignete Charakterisierung einer Dienstleistungserstellung. Vgl. Horovitz/Panak (1993), S. 15-22.

Hierbei bedeuten die Beteiligung des Nachfragers, die Interaktionsnotwendigkeit, sowie die Integration des externen Faktors, u.U. der Nachfrager selber, dass der Entscheidungsspielraum bzw. die Dispositionsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters (z.T. erheblich) eingeschränkt ist. Die eigenständige Disposition des Anbieters ist in weiten Teilen lediglich auf die Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft beschränkt. Dabei gilt prinzipiell, dass mit steigendem Aktivitätsgrad des Nachfragers die Möglichkeit des Anbieters sinkt, die Dienstleistungserstellung und das Dienstleistungsergebnis selber zu steuern.<sup>196</sup> Der Nachfrager bestimmt Ort, Zeit und Ausmaß der Dienstleistungserstellung, insbesondere auch, welche (Teil-) Aufgaben er übernimmt. Aufgrund der (engen) Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager sowie der Integration des externen Faktors, wird die Dienstleistungserstellung zumeist unmittelbar vom Nachfrager wahrgenommen. Eine „unbemerkte“ Nachbesserung, welche bei Sachgütern für einen anonymen Massenmarkt zumeist möglich ist, entfällt. Der Dienstleistungserstellungsprozess stellt sich somit als „Augenblick der Wahrheit“ dar.<sup>197</sup>

Aus der Vielzahl möglicher Charakterisierungs- und Systematisierungsmerkmale des Dienstleistungserstellungsprozesses galt es jene herauszustellen, welche für die hier verfolgte Problemstellung relevant erscheinen; ein subjektiver Prozess, welcher letztendlich aber auch kaum objektiv erfolgen kann. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass einerseits eine hinreichend umfassende Abbildung des Dienstleistungserstellungsprozesses gewährleistet wird. Andererseits sollte eine unnötige Komplexität vermieden werden. Zusätzlich sollte betont werden, dass insbesondere ein Verständnis, auf die fokale Problemstellung fokussiert, geschaffen werden sollte. Dies bedeutet, dass einige dienstleistungstypische Aspekte möglicherweise nicht oder nicht hinreichend thematisiert wurden, andere Aspekte vielleicht überbetont erscheinen sowie gewisse Aspekte erst im fünften „Synthesekapitel“ in Bedeutung und Relevanz vollständig offensichtlich werden.

Im Rahmen dieses Unterkapitels wurden einerseits charakteristische Merkmale der Spezifizierung einer Dienstleistung dargestellt, beispielsweise das „Anbieterrisiko“ oder der Aspekt

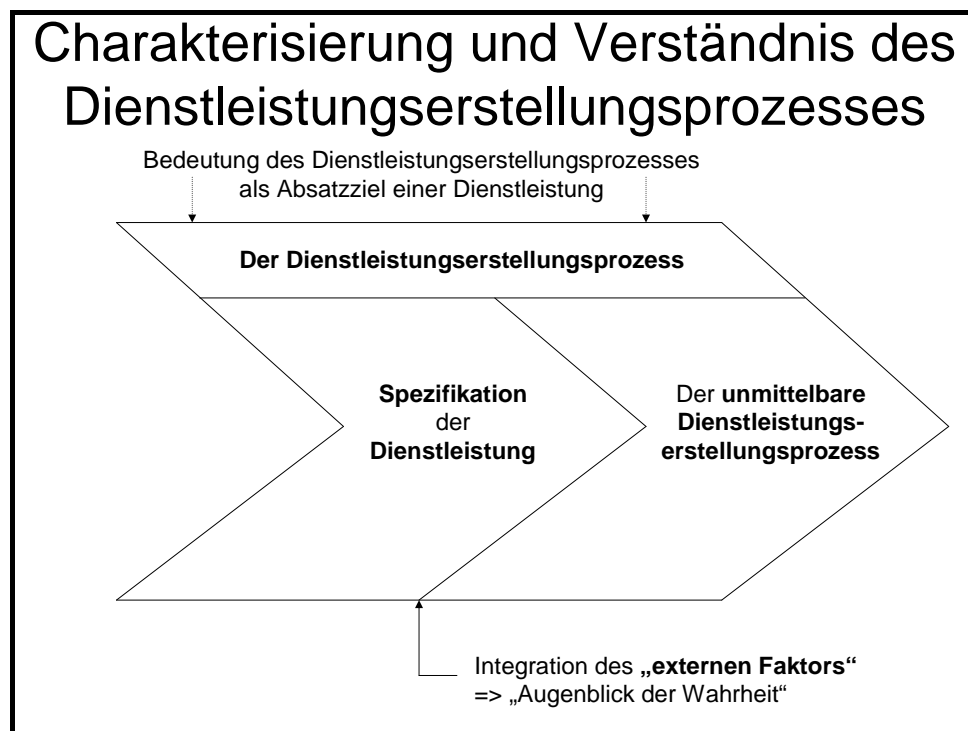
---

<sup>196</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 133-135.

<sup>197</sup> Die Interaktion mit dem Nachfrager sowie die Integration des externen Faktors, insbesondere wenn dieser eine Person ist, impliziert, dass die Wahrscheinlichkeit für eine „bedarfsgerechte“ Dienstleistung groß ist. Methodisch wird, aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen, häufig eine Methodik postuliert, welche diese explizit berücksichtigt, beispielsweise das „ServiceBlueprint“. Hierbei werden, auf einer horizontalen Ebene, die Aktivitäten chronologisch dargestellt; diese werden dann, auf einer vertikalen Ebene, nach „Kundennähe“ gegliedert. (Schwerpunkt dieser Methodik bildet die Konzeption von Dienstleistungen, gleichwohl lässt es sich jedoch beispielsweise auch bei der Implementierung oder Markttests nutzen.) Vgl. vertiefend: beispielsweise Fließ/Nonnenmacher/Schmidt (2004). Als Erweiterung des Blueprinting auf den gesamten Interaktionsprozess werden beispielsweise kognitive Kundenskripte eingesetzt. Vgl. hierzu beispielsweise Frauendorf (2004), S. 210-221.

„Dienstleistungsmanufaktur vs. Dienstleistungsfabrik“. Andererseits wurden Merkmale des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozesses, insbesondere Merkmale der Institution der Dienstleistungserstellung, die Dienstleistungserstellung durch Personen sowie die Integration des externen Faktors dargestellt. Zusätzlich erscheinen die permanente Dienstleistungserstellung, der Zeitfaktor bei dem Dienstleistungserstellungsprozess, d.h. die „Zeit“ als Gut, sowie die Vorratserstellung für die Charakterisierung des Dienstleistungserstellungsprozesses als nicht unwichtig.

Die nachfolgende Abbildung 3.15. versucht, zentrale Aspekte der hier vorgestellten Analyse des Dienstleistungserstellungsprozesses zusammenfassend darzustellen.



*Abb. 3.15.: Charakterisierung und Verständnis des Dienstleistungserstellungsprozesses – ein schematischer Überblick*

### 3.2.3. Das Dienstleistungsergebnis

#### 3.2.3.1. Immaterialität als grundlegendes Verständnis

Bei der Abgrenzung und Definition des Dienstleistungsbegriffes wurde das Merkmal der Immaterialität bzw. Intangibilität als konstitutiv hervorgehoben. Dienstleistungen sind unkörper-

lich im Sinne einer unsichtbaren, ungreifbaren Leistung, beispielsweise einer geistigen Leistung.<sup>198</sup> Das Ergebnis der Dienstleistung ist immateriell.

Die Erstellung einer Dienstleistung, insbesondere aber deren Ergebnis, kann „sichtbar“ sein;

- einerseits weil häufig materielle Elemente, beispielsweise der externe Faktor, in den Prozess einbezogen werden,
- andererseits die Erstellung häufig von „sichtbaren Personen“ vollzogen wird.

Scheinbar gegensätzlich zu dem Merkmal der Immaterialität können demnach Ergebnisse einer Dienstleistung durchaus „sichtbar“ sein, beispielsweise ein Haarschnitt.<sup>199</sup> Für die Lösung dieses scheinbaren Widerspruchs ist es notwendig, genau zwischen dem Potenzial und dem externen Faktor genau zu differenzieren: Bei der Erstellung einer Dienstleistung werden keine Rohstoffe bzw. materielle Substanzen eingesetzt. Damit ist das Ergebnis der Dienstleistung auch nicht materieller Art. Dies bedeutet allerdings nicht, dass auch der externe Faktor, beispielsweise ein Objekt des Nachfragers, immaterieller Art sein müsste. Das Ergebnis der Dienstleistung kann deshalb anhand eines externen, materiellen Faktors sichtbar sein.

Ein Beispiel verdeutlicht dies:<sup>200</sup> Bei der Dienstleistung „Getreide mahlen“ ist das Nachfrageobjekt nicht das (entstehende) Mehl, sondern die Tätigkeit des Mahlens. Dies bedeutet, dass keine eigenständige Güterproduktion stattfindet (Mehl), sondern eine Veränderung des externen Faktors (Getreide) durch die Dienstleistung (Mahlen) sich an diesem externen Faktor konkretisiert - als Ergebnis des Faktoreinsatzes, der Dienstleistung (bzw. den externen Faktor verändert). Das Getreide ist kein Produktionsfaktor des Dienstleistungsanbieters, sondern der externe Faktor des Dienstleistungsnachfragers. Die Dienstleistung ist somit das „Mahlen“ und nicht die Herstellung von Mehl. Das entstandene Mehl ist die Konkretisierung des Dienstleistungsergebnisses.

Ein in diesem Zusammenhang interessanter Nebenaspekt bilden „Trägermedien“. Viele Dienstleistungen brauchen ein materielles Trägermedium zur Bestätigung für ein Leistungsversprechen. Dies bedeutet, dass diese Dienstleistung sich nicht in dem Trägermedium konkretisiert, somit ein materielles Gut würde, sondern vielmehr als Substrat zu interpretieren ist. Beispielsweise sei das Ticket für eine Verkehrsdienstleistung genannt.<sup>201 202</sup>

---

<sup>198</sup> Trotz der bahnbrechenden Erkenntnisfortschritte der (hier insbesondere Neuro-) Wissenschaften in den letzten Jahren, bleibt diese Aussage gültig. Beispielsweise sind Veränderungen der Synapsenstrukturen das abbildbare Dienstleistungsergebnis anhand dieses materiellen, externen Faktors.

<sup>199</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 82.

<sup>200</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 84.

<sup>201</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 161.

<sup>202</sup> Hiervon zu unterscheiden sind Trägermedien, welche das Dienstleistungsergebnis speichern.



Aus dem Merkmal der Immaterialität ergibt sich das Problem, dass das Ergebnis einer Dienstleistung nur schwer „erfassbar“ ist. Aus Sicht des Nachfragers sind hierbei zwei, unter Umständen unabhängig voneinander wirksame, Merkmale entscheidend:

- Vergleich- bzw. Messbarkeit: Es existiert häufig keine alleinige, gesicherte und objektive Maßgröße für die Bewertung des Ergebnisses einer Dienstleistung; das Ergebnis, bzw. deren subjektive Wahrnehmung, ist abhängig von der jeweiligen Situation und dem Umfeld.<sup>203</sup>
- Wahrgenommenes Risiko bzw. Erwartungen: Dienstleistungen sind i.d.R. durch das Merkmal des „Leistungsversprechens“ charakterisiert, d.h. eine Gewährleistung des Eintritts eines bestimmten Dienstleistungsergebnisses erfolgt häufig nicht. Hieraus folgt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis der erstellten Dienstleistung dem erwarteten Ergebnis dieser Dienstleistung nicht entspricht, hoch sein kann. Insbesondere in Verbindung mit dem (konstitutiven) Merkmal der Immaterialität folgt hieraus, dass der Nachfrager ein hohes Risiko auf sich nimmt; der erwartete Nutzen der Dienstleistung würde nicht erzielt. Dieser Aspekt erweist sich ebenfalls situations- und kontextspezifisch sowie subjektiv differenziert.

Eine (ganz bewusst) kurze juristische Betrachtung, wie sie Abb. 3.16. visualisiert, verdeutlicht zunächst die Problematik des wahrgenommenen Risikos, speziell des „Leistungsversprechens“, exemplarisch:<sup>204</sup> Prinzipiell lassen sich im Bürgerlichen Recht drei Arten von Dienstleistungen unterscheiden:

- Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB): Geschuldet wird hierbei ein „Erfolg“, d.h. diese Dienstleistungen sind „erfolgsbestimmt“.
- Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB): Geschuldet wird hier nur die bloße Tätigkeit (als solche), d.h. diese Dienstleistungen sind lediglich „zeitbestimmt“.
- Sonstige Verträge und Regelungen, insbesondere der Geschäftsbesorgungsvertrag (§ 675 BGB; im Sinne einer „Mittelstellung“).

---

<sup>203</sup> Dies kann beispielsweise auch beinhalten, dass in zwei unterschiedlichen Situationen ein und dieselbe Person identische Ergebnisse unterschiedlich wahrnehmen und bewerten würde. Ein typisches Beispiel hierzu könnte das „Haarschneiden“ darstellen, beispielsweise in einem unterschiedlichen Ambiente (Nobelfrisör vs. „Friseur um die Ecke“). - Diese Argumentation deutet wieder darauf hin, dass die drei hier vorgestellten Dimensionen theoretisch separierbar sein können, praktisch aber als eine Einheit betrachtet werden müssen.

<sup>204</sup> Vgl. beispielsweise Vorbrugg/Berrar (1998), S. 68-87; Führich (1997), S. 209-217; Klunzinger (1997), S. 339-356 sowie aus einer stärker Marketing orientierten Sichtweise Rheinbay/Günther (2000).

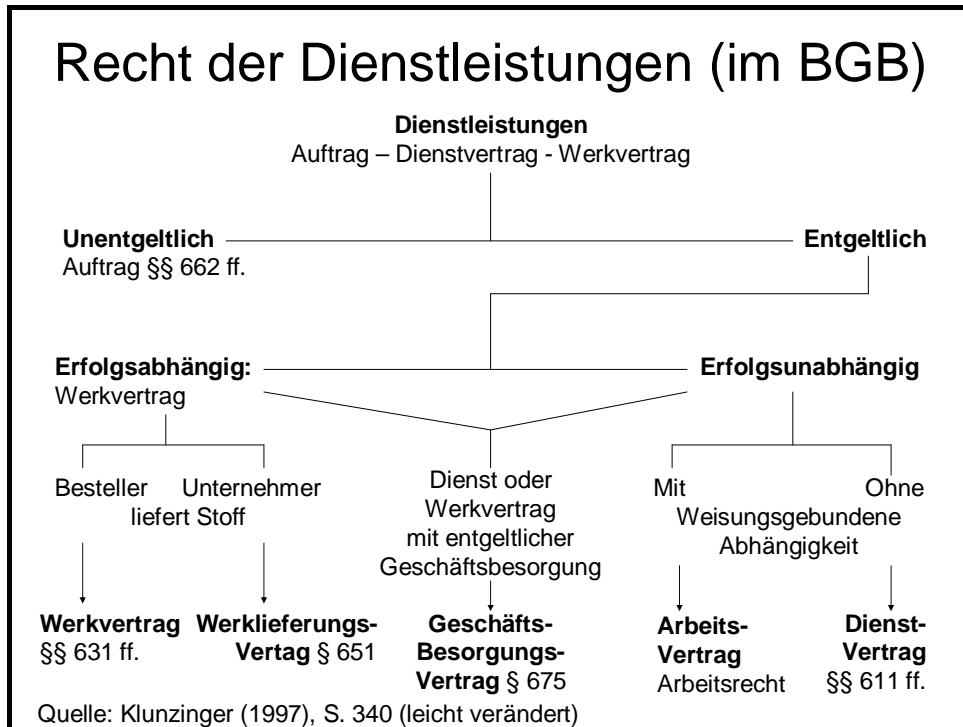


Abb. 3.16.: Eine kurze Übersicht des Rechts der Dienstleistungen im BGB

Das zentrale Unterscheidungsmerkmal bildet das Merkmal der „Erfolgsabhängigkeit“. Dies bedeutet zwar eine juristische Relativierung des Arguments des „Leistungsversprechens“, gleichwohl bleibt ein hohes wahrgenommenes Risiko (aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht), dass der erwartete Nutzen der Dienstleistung „de facto“ nicht erreicht wird. Der juristische Erfolgsbegriff entspricht nicht dem wirtschaftlichen Erfolgsbegriff! Ein zentraler Aspekt ist hierbei, dass das Dienstleistungsergebnis oftmals gerade nicht objektiv messbar (oder justiziabel) ist, sondern sich als immaterielle, subjektive, schwer abbildbare Wahrnehmung (oder wirtschaftlicher „Nutzen“) darstellt.

Oftmals lässt sich das Ergebnis einer Dienstleistung nur anhand eines materiellen Mediums, insbesondere in Form des „externen Faktors“, erfassen; häufig ein, aus der Sicht des Nachfragers, wenig befriedigender Sachverhalt. Analog gilt dies jedoch auch aus der Sicht des Unternehmens: Die Immaterialität von Dienstleistungen führt zu erheblichen Problemen, insbesondere im Absatz- bzw. Marketingbereich:<sup>205</sup>

<sup>205</sup> Dies bedeutet, dass „Vertrauen“ eine wichtige Rolle, insbesondere im Dienstleistungsmarketing, spielt; dieses kann Effizienzsteigerungen, verbesserter Interaktionen, Reduzierung von Transaktionskosten, wie Reduzierung von Informationssuchkosten, Reduzierung der Kosten der Absicherung etc., induzieren. Vertrauensbildende Maßnahmen sind deshalb zentraler Bestandteil von Dienstleistungsstrategien. Vgl. vertiefend bspw.: Bouncken (2000), S. 5-17.

Während Sachgüter durch ihre Materialität selber oder deren Abbildungen wahrnehmbar und darstellbar sind, ist beispielsweise die Werbung für (das Ergebnis von) Dienstleistungen nicht selten äußerst schwierig.<sup>206</sup> Da es für die Nachfrager schwierig ist, eine verlässliche Nutzeinschätzung vorzunehmen, ist einerseits die Aufnahme in das Bewusstsein des Nachfragers erschwert, andererseits ist eine Vergleichbarkeit von Dienstleistungen verschiedener Anbieter nur eingeschränkt möglich.<sup>207</sup> Damit ist die Möglichkeit der Positionierung und Profilierung gegenüber Konkurrenten schwierig. Des Weiteren gilt es zu bedenken, dass die Substanz von Sachgütern es den Anbietern oftmals erlaubt, das Marketing-Mix leichter und vielfältiger zu gestalten und zu variieren, beispielsweise eine Produktdifferenzierung durch ein bestimmtes Design vorzunehmen. Immaterielle Dienstleistungen besitzen solche Differenzierungsmöglichkeiten in diesem Ausmaß nicht.<sup>208</sup>

Zusammengefasst erweist sich das konstitutive Merkmal der Immaterialität auch in der Ergebnisdimension als problematisch und „kritisch“. Ein vertiefendes Verständnis der Abbildung, der Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses ist deshalb notwendig.

### **3.2.3.2. Die quantitative und qualitative Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses**

Die Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses ist, wie zuvor angeführt, aufgrund des Merkmals der Immaterialität häufig schwierig. Nicht nur die Quantifizierung des Dienstleistungsergebnisses erweist sich als schwierig, falls dies überhaupt möglich ist, noch problematischer ist die Messung der „Qualität“ einer Dienstleistung.<sup>209 210</sup> Hierbei muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass viele Dienstleistungen gerade dadurch charakterisiert sind, dass der Nachfrager eine Beurteilung des Dienstleistungsergebnisses allenfalls eingeschränkt vornehmen kann; für viele (insbesondere „professionelle“) Dienstleistungen besteht das Nachfragemotiv hauptsächlich in der mangelnden Kompetenz des Nachfragers.

---

<sup>206</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 100.

<sup>207</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 100 f.

<sup>208</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 101.

<sup>209</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 102.

<sup>210</sup> Obwohl die Problemstellung der „Erfassung und Messung“ hier auf das Dienstleistungsergebnis fokussiert und damit dieser Dimension/Phase zugeordnet wurde, besteht sie, speziell aus einer informationsökonomischen Sichtweise, prinzipiell in allen Dimensionen/Phasen. Dies bedeutet, dass der Dienstleistungsnachfrager zumeist mit Situationen, welche ein relativ hohes Maß an Unsicherheit oder Risiko beinhalten, konfrontiert ist. Vgl. beispielsweise Weiber/Billen (2005), S. 98-110.

Deshalb findet bei der Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses häufig eine subjektive Wahrnehmung statt, welche weniger an dem Ergebnis ansetzt, als vielmehr versucht, anhand von Indikatoren auf das Dienstleistungsergebnis (zurück-) zuschließen. Hierzu eignen sich insbesondere materielle Dienstleistungspotenziale sowie die Art des Erstellungsprozesses. Beispielsweise seien ärztliche Leistungen, wie eine Operation, angeführt: Ein Patient kann, aufgrund der „Schmerzfreiheit“, zwar feststellen, dass die Operation unmittelbar erfolgreich war, eine abschließende, zuverlässige Bewertung des Eingriffes wird er aber nur in den seltensten Fällen vornehmen können. Er wird sich bei der Erfassung und Bewertung des Dienstleistungsergebnisses deshalb zusätzlich an Indikatoren wie beispielsweise der technischen Ausstattung des OP-Raums sowie dem „Auftreten“ des Chirurgen orientieren (müssen). Letztendlich dürfte es oftmals nur begrenzt möglich sein, eine abschließende, objektive und quantifizierbare Erfassung und Messung einer derartigen Dienstleistung zu erreichen.

Auch aus der Sicht eines fokalen Dienstleistungsunternehmens ist die Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses zumeist schwierig und komplex: Im Rahmen einer meist kurzfristig orientierten finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise des Rechnungswesens eines Unternehmens bildet die „Profitabilität“ oder „Ergebnisrechnung“, als beispielhaft angeführte Konstrukte einer betriebswirtschaftlichen Erfolgsgröße, zumeist einen zentralen Ansatzpunkt zur Messung des Dienstleistungsergebnisses. Jedoch ist eine strategische Sichtweise, beispielsweise im Sinne einer „wertorientierten Sichtweise“, <sup>211</sup> sinnvoll und notwendig. Exemplarisch angeführt denke man hierbei an den „Lopez-Effekt“, der (kurzfristig wirksamen) Kostenoptimierung bei Opel, welcher starke Qualitätsprobleme induzierte, die langfristig zu erheblichen Absatzeinbußen führten. Aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen gewinnt deshalb eine strategische Sichtweise besondere Bedeutung:

Oftmals führt die erstmalige Erstellung einer Dienstleistung für das fokale Unternehmen zu erhöhten Aufwendungen, im Sinne einer Investition für eine langfristige Geschäftsbeziehung, insbesondere in der Form von Neukundenakquisitionskosten und kundenspezifischen Investitionen.<sup>212</sup> Gleichzeitig sinken die Kosten bei einer wiederholten Dienstleistungserstellung beispielsweise durch Lerneffekte; hier sei stellvertretend eine Reduktion des Aufwandes für die

---

<sup>211</sup> Eine Diskussion betriebswirtschaftlicher Erfolgsgrößen soll hier bewusst vermieden werden. Gleichwohl sei der „shareholder value“-Ansatz exemplarisch angeführt, weil hierbei die Grenzen des (traditionellen) Rechnungswesens sowie die Notwendigkeit einer strategischen Sichtweise hervorgehoben werden. Vgl. die Basismonographie von Rappaport (1999), insbesondere Kapitel 2, 3, 5, S. 15-70, 91-118. (Erstveröffentlichung 1986)

<sup>212</sup> Vgl. Fischer/von der Decken (2001), insbesondere S. 312-321.

Spezifikation der Dienstleistung angeführt.<sup>213</sup> Aus diesem Grunde kann eine quantitative Erfassung des Dienstleistungsergebnisses, welche auf vergangenheitsorientierten Daten des pagatorischen Rechnungswesens beruht, nur ein Bestandteil der Ergebnisbetrachtung sein. Es bedarf einer zusätzlichen, ergänzenden, beispielsweise auch qualitativen Erfassung des Dienstleistungsergebnisses, welche zukünftige, strategische Aspekte abbilden kann. Da qualitative Dienstleistungsergebnisse i.d.R. Indikatoren für zukünftige quantitative, insbesondere finanzielle Erfolgsziele des Unternehmens sind, sollten diese im Rahmen der strategischen Steuerung eines Dienstleistungsunternehmens explizit erfasst werden.<sup>214</sup>

Die Problematik der schweren Quantifizierbarkeit des Dienstleistungsergebnisses hat unmittelbare Auswirkungen auf das Management, beispielsweise bezüglich der Preisgestaltung. Da die Messung des Dienstleistungsergebnisses bei einigen Dienstleistungen nicht bzw. nur eingeschränkt möglich ist, wird häufig ein „pragmatischer“ Weg über die Messung des Inputs beschritten, indem beispielsweise die Zeit der Erstellung durch den Anbieter gemessen wird, zum Beispiel in Form von Tagessätzen für Berater. Eine Aussage über das Dienstleistungsergebnis muss hieraus aber nicht folgen.

Gleichwohl sind exakte, quantitative Abbildungen des Dienstleistungsergebnisses dann (leicht) möglich, wenn sich dieses in materiellen Gütern konkretisiert oder in Geld bewerten lässt, wie beispielsweise Reparaturen an dem materiellen externen Faktor Auto oder Wertpapiererträge einer Anlagenberatung.<sup>215</sup> In diesen Fällen existiert i.d.R. ein sehr enger Zusammenhang zwischen Dienstleistungsergebnis und Preis der Dienstleistung: So finden sich bei Autoreparaturen (in Vertragswerkstätten) zumeist ein „Bewertungs-Schlüssel“ für einzelne Arbeitsschritte; bei der Vermögensberatung existieren oftmals Vergütungssysteme, welche einen direkten Bezug zu einem quantifizierbaren Erfolg herstellen.<sup>216</sup>

Die entscheidende, zentrale Implikation, wenn eine Quantifizierung des Dienstleistungsergebnisses nicht möglich ist, besteht darin, dass Aussagen über Produktivität, Effizienz und Effektivität nicht möglich sind. Dies bedeutet aber, dass eine betriebswirtschaftliche Steuerung und Gestaltung der Dienstleistung nicht bzw. nur eingeschränkt möglich erscheint.<sup>217</sup> Die Quantifizierung des Dienstleistungsergebnisses ist eine, vielleicht „die“ zentrale Herausforderung des Dienstleistungsmanagements.

---

<sup>213</sup> Die Bedeutung einer wiederholten Dienstleistungserstellung wird in Kapitel 3.2.3.4. analysiert.

<sup>214</sup> Beispielsweise sei auf die Methodik der „Balanced-Scorecard“ verwiesen. Vgl. Kaplan/Norton (1997) sowie die Weiterentwicklung Kaplan/Norton (2001).

<sup>215</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 104 f.

<sup>216</sup> Explizit sei an dieser Stelle kurz auf zwei weitere „Vergütungssysteme“ hingewiesen: Während die Rechtsberatung, innerhalb gewisser Grenzen, mittlerweile eine Erfolgsabhängigkeit zulässt, orientiert sich das Gesundheitswesen zumeist an (Fall-) Pauschalen (völlig unabhängig von Erfolg oder situativen Umständen).

<sup>217</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 105 f.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie und Praxis wird (zunehmend) eine enge Kausalität zwischen (Dienstleistungs-) Qualität und langfristigem Erfolg des Unternehmens unterstellt.<sup>218</sup> Selbst wenn eine quantitative Erfassung des Dienstleistungsergebnisses existiert, folgt hieraus nicht notwendigerweise, dass eine qualitative Messung des Dienstleistungsergebnisses ebenfalls möglich ist. Die Qualitätsmessung ist deshalb so schwierig, weil diese intersubjektiv, nach ganz unterschiedlichen Kriterien, sowie durch eine unterschiedliche Wahrnehmung, in verschiedenen Umfeldern und Situationen, beeinflusst werden kann.<sup>219</sup> Der wesentliche Grund ist hierbei wiederum das Merkmal der Immaterialität. Dieses führt deshalb dazu, dass eine Qualitätsmessung oft subjektive und situative Einflüsse enthält. Der Nachfrager ist deshalb häufig darauf angewiesen, das Dienstleistungspotenzial, beispielsweise dessen materielle Elemente, einen materiellen externen Faktor oder materielle Trägermedien,<sup>220</sup> als Indikatoren für das immaterielle Dienstleistungsergebnis heranzuziehen. Außerdem wird der Erstellungsprozess ebenfalls eine zentrale Indikatorfunktion für die Erfassung und Messung der Qualität des Dienstleistungsergebnisses erfüllen. Zu berücksichtigen ist zudem der Aspekt, dass der Nachfrager oft nicht die notwendige Kompetenz besitzt, um die Qualität einer Dienstleistung (korrekt) einzuschätzen. Einen weiteren Aspekt der Schwierigkeit der qualitativen Erfassung der Dienstleistungsqualität stellt die Komplexität vieler Dienstleistungen dar.<sup>221</sup> Die Bildung eines Qualitätsurteils stellt sich als Prozess der Informationsverarbeitung dar, welcher mit zunehmender Komplexität der Dienstleistung höhere Anforderungen stellt oder zu komplexitätsreduzierenden Maßnahmen führt.

Damit sollte zusammenfassend festgehalten werden, dass die Merkmale von Dienstleistungen die quantitative und qualitative Erfassung und Messung des Dienstleistungsergebnisses äußerst schwierig gestalten. Das vorhandene betriebswirtschaftliche Instrumentarium ist hierbei nur begrenzt in der Lage, eine hinreichende Abbildung dieses Dienstleistungsergebnisses darzustellen sowie ein hinreichendes Verständnis für dieses zu generieren. Dieses Verständnis ist jedoch für die fokale Problemstellung wichtig. Es konkretisiert sich im Rahmen der Argumentation anhand von zwei zentralen Gesichtspunkten:

---

<sup>218</sup> Vgl. beispielsweise und stellvertretend Haller (2002), Bruhn (1997), S. 2-8; S. 273-276; Corsten (1997), S. 293-294.

<sup>219</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (1997), insbesondere S. 208 f.

<sup>220</sup> Vgl. beispielsweise Maleri (1994), S. 106 f.

<sup>221</sup> Vgl. Homburg/Kebbel (2001).

Das Ergebnis einer Dienstleistung wird von der „Institution“ Nachfrager (subjektiv) wahrgenommen, d.h. erfasst und gemessen. Es wird hierbei eine sofortige, kompetente Dienstleistungserstellung erwartet (ohne Nachbesserung).<sup>222</sup> Die Aufgabe eines fokalen Dienstleistungsunternehmens besteht in der Steuerung dieser Wahrnehmung. Dies bedeutet, dass die Steuerung des Dienstleistungsergebnisses von der Wahrnehmung der Nachfrager, als maßgeblicher Instanz, abgeleitet ist. (Es ist somit irrelevant, wie das Unternehmen bzw. dessen Management selber das Dienstleistungsergebnis erfasst.) Hier wird deshalb eine strategische Sichtweise eingenommen, welche postuliert, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens nur dann gewährleistet werden kann, wenn die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager hinreichend erfüllt werden, „Nutzen“ für den Nachfrager geschaffen wird.<sup>223</sup>

Das Dienstleistungsergebnis wird insbesondere unter dem Aspekt einer „Dienstleistungsqualität“ betrachtet – einer, wie das nachfolgende Unterkapitel zeigen wird, nur scheinbaren Eingrenzung.<sup>224</sup> Durch die Nutzung des Konstrukts der „Dienstleistungsqualität“ tritt die zugrunde liegende Argumentation deutlicher hervor. Da diese, vom Nachfrager wahrgenommene, Dienstleistungsqualität eine ganz zentrale Rolle bei Dienstleistungen allgemein sowie in der hier vorgestellten Argumentation im Besonderen einnimmt, folgt die Notwendigkeit eines vertieften Verständnisses mit der Darstellung der „Dienstleistungsqualität“.

### **3.2.3.3. Die Dienstleistungsqualität**

#### **3.2.3.3.1. Verständnis der Dienstleistungsqualität**

Dienstleistungsqualität lässt sich als die Generierung von nachhaltigem Nutzen für den Nachfrager auffassen. Ein so charakterisierter Nutzen kann damit im Sinne eines Wettbewerbsvorteils eines Anbieters interpretiert werden. Hieraus folgt, dass Dienstleistungsqualität einen zentralen Aspekt der Unternehmensstrategie darstellt und gerade keine partielle Einzelmaß-

---

<sup>222</sup> Vgl. beispielsweise Dougherty/Murthy (2009).

<sup>223</sup> Dieser Aspekt besitzt bei einer internationalen Betrachtung den Vorteil, dass nicht explizit eine zusätzliche kulturelle Dimension eingeführt werden muss, sondern dass diese in einem derartigen Verständnis des Dienstleistungsergebnisses implizit enthalten ist.

<sup>224</sup> In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird „Dienstleistungsqualität“ (korrekterweise) zumeist weiter gefasst. In der Regel lassen sich alle Dimensionen einer Dienstleistung (Potenzial, Prozess sowie Ergebnis) unter dem Blickwinkel der „Dienstleistungsqualität“ betrachten. Hier erscheint es jedoch sinnvoll, das Konstrukt der Dienstleistungsqualität, im Rahmen der Ergebnisdimension, fokussierter zu verwenden, es explizit dieser Dimension zuzuordnen. Das Ziel ist hierbei, dass damit der Gesichtspunkt der Dienstleistungsqualität besser, verständlicher dargestellt werden kann. Gleichwohl finden sich im Rahmen der Argumentation immer wieder Hinweise auf Aspekte der Dienstleistungsqualität im Kontext der übrigen Dimensionen. Vgl. zu dem weiten Verständnis der Dienstleistungsqualität beispielsweise und stellvertretend Bruhn (1997), S. 27-34.

nahme ist.<sup>225</sup> Dieser „Qualitätsnutzen“, hier im Sinne eines Wettbewerbsvorteils aufgrund von Qualität interpretiert, wird empirisch oftmals insbesondere anhand der PIMS Studie belegt.<sup>226</sup>

Die (subjektive) Wahrnehmung der Qualität einer Dienstleistung, deren „Qualitätsurteil“, setzt sich aus mehreren Betrachtungsweisen bzw. Dimensionen ganzheitlich zusammen.<sup>227</sup> Explizit sei hier einerseits auf die Unterscheidung zwischen dem sachlichen und dem emotionalen Wert verwiesen, andererseits gilt es zu bedenken, dass „Qualität“ eine relative Begrifflichkeit darstellt und beispielsweise im zeitlichen, räumlichen und kulturellen Kontext zu sehen ist. Auch wenn die „Dienstleistungsqualität“ im Rahmen dieser Arbeit der Ergebnisdimension zugeordnet wird, sollte man berücksichtigen, dass viele Dienstleistungen „prozessorientiert“ sind, d.h. der Erstellungsprozess (per se) stellt hauptsächlich die Dienstleistung dar. Damit setzt eine „Dienstleistungsqualität“ an der Art und Weise des Dienstleistungserstellungsprozesses an. Aber auch bei ergebnisorientierten Dienstleistungen wird die Dienstleistungsqualität wesentlich von der Art und Weise des Erstellungsprozesses mitbestimmt (Argument des „Vor-Urteils“).

Eine allgemein akzeptierte Konkretisierung der „Dienstleistungsqualität“ existiert nicht; insbesondere nicht, wenn man diese zur Charakterisierung (der Dimension/Phase) des Dienstleistungsergebnisses nutzen möchte.<sup>228</sup> Wichtig ist die Integration verschiedener Ebenen und Dimensionen.<sup>229</sup> Beispielsweise kann eine Zertifizierung, speziell nach DIN ISO 9000 ff., welche man als eine potenzielle Konkretisierung der „Dienstleistungsqualität“ heranziehen könnte, das hier verfolgte Verständnis gerade nicht (hinreichend) abbilden.<sup>230</sup> Unter Berücksichtigung der hier verfolgten Problemstellung wird deshalb auf einen Ansatz zurückgegriffen, welcher besonders gut ein „problemfokussiertes Verständnis“ gewährleistet.<sup>231</sup> Das Qualitätsverständnis von Dienstleistungen - anhand des Qualitätsmodells von Zeithaml/Parasuraman/Berry.<sup>232</sup>

---

<sup>225</sup> Vgl. speziell aus einer Marketingperspektive Berry/Parasuraman (1992), insbesondere S. 15-25.

<sup>226</sup> Vgl. Buzzel/Gale (1989), Kapitel 6, S. 89-112.

<sup>227</sup> Vgl. beispielsweise Bruhn (2000b), S. 26-28.

<sup>228</sup> Damit unterscheidet sich das hier verwendete Verständnis von einem Verständnis der unmittelbaren, operativen Dienstleistungsqualität. Vgl. hierzu beispielsweise Bruhn (2000), S. 529-543.

<sup>229</sup> Vgl. vertiefend Bretzke (2000), S. 576-583.

<sup>230</sup> Vgl. Bretzke (2000), S. 588-599; Bruhn (1997), S. 249-280.

<sup>231</sup> In der Theorie und Praxis findet sich natürlich eine Vielzahl weiterer Ansätze. Eine explizite Aufnahme würde diesen Rahmen bei weitem sprengen.

<sup>232</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1990), speziell Kapitel 3, S.35-49 sowie Zeithaml/Berry/Parasuraman (1988).



Aus Sicht der hier verfolgten Problemstellung sind folgende Merkmale zentral:<sup>234</sup> Das Modell stellt sich als standardisiertes, attributorientiertes und branchenunabhängiges Modell dar. Die Qualitätsbeurteilung vollzieht sich zumeist nach ähnlichen Gesichtspunkten und Merkmalen. Es ist empirisch fundiert und getestet sowie ausschließlich am Nachfrager (dessen Qualitätswahrnehmung) orientiert. Zusätzlich enthält es prinzipiell alle drei Dimensionen, insbesondere auch die Prozessdimension.

Zunächst wurden, in einem mehrstufigen Forschungsprojekt, 10 Dimensionen der Dienstleistungsqualität evaluiert. Diese wurden danach verdichtet, so dass fünf Dimensionen, „SERVQUAL“-Dimensionen, resultierten:<sup>235</sup> Materielles (tangibles); Zuverlässigkeit (reliability); Reaktionsbereitschaft (responsiveness); Sicherheit (assurance); Einfühlungsvermögen (empathy).

Grundlage des konzeptionellen Modells bildet die explizite Teilung der Interaktionsbeziehung in die Ebene des Nachfragers und Anbieters. Entscheidend sind die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager und die möglichen „Lücken“ hieraus („gaps“). Die nachfolgende Abbildung 3.17. visualisiert die Grundstruktur:

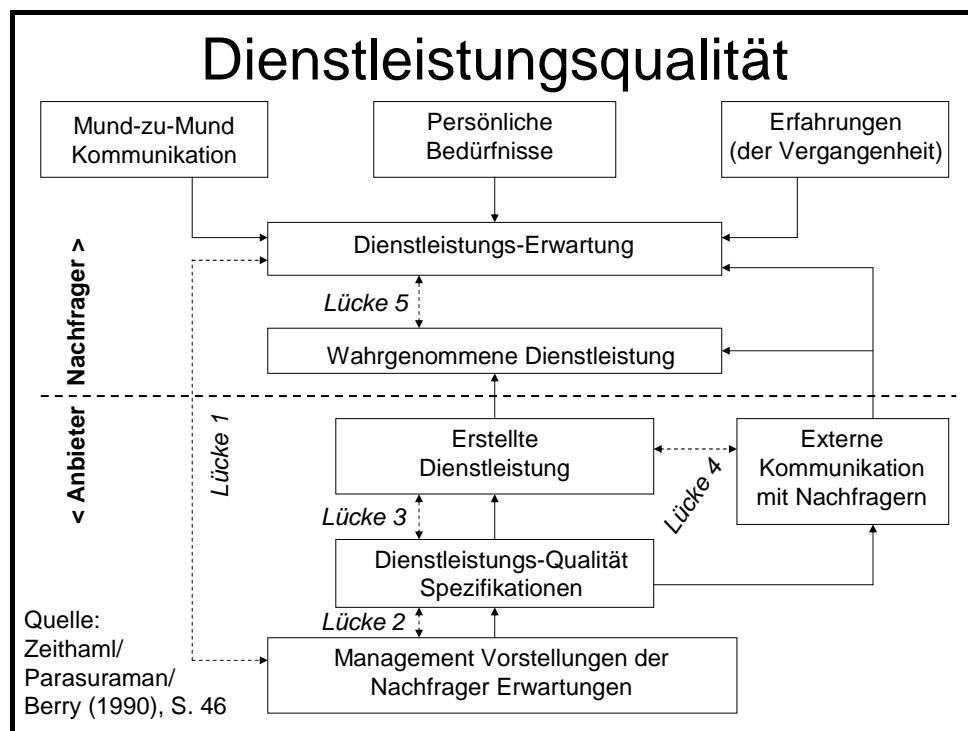


Abb. 3.17.: Das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Zeithaml/Parasuraman/Berry

<sup>233</sup> Vgl. ergänzend Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996). Diese Studie basiert auf dem „Qualitätsmodell“, ergänzt die Betrachtung aber insoweit, als explizit die Beziehung der Dienstleistungsqualität zum Verhalten (behavioral intentions) abgebildet und empirisch bestätigt wird.

<sup>234</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 36 f.

<sup>235</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1990), Kapitel 2; S. 15-33.

Für die hier verfolgte Problemstellung erscheinen folgende Gesichtspunkte zentral.<sup>236</sup>

- Zentrales Beurteilungskriterium, aus (persönlicher, d.h. individueller und situationspezifischer) Nachfragersicht, bildet die Differenz aus Erwartung und tatsächlicher, wahrgenommener Leistung (Lücke 5), anhand der SERVQUAL-Dimensionen. Hierbei wird die Erwartung, insbesondere von vergangenen Erfahrungen, inklusive durch die Mund-zu-Mund-Kommunikation anderer Nachfrager sowie durch Kommunikationsmaßnahmen des Anbieters beeinflusst (Lücke 4). Die tatsächlich erstellte Leistung wird subjektiv wahrgenommen, ebenfalls durch Kommunikationsmaßnahmen des Anbieters beeinflussbar (Lücke 4).
- Ausschließliche Instanz der Dienstleistungsqualität ist der Nachfrager, nicht der Dienstleistungsanbieter oder dessen Management (Lücke 1). Speziell der Interaktionsprozess mit dem Nachfrager eröffnet (dem Management) die Möglichkeit, die Erwartungen sowie auch die Wahrnehmung der erstellten Dienstleistung, durch den Nachfrager, unmittelbar zu evaluieren.
- Die nachgefragte, tatsächlich erstellte Leistung bedarf der Spezifikation (Lücke 2), interpretierbar im Sinne der Dimension des „Dienstleistungspotenzials“ sowie der Erstellung (Lücke 3), interpretierbar als Dimension des „Dienstleistungserstellungsprozesses“.

Zusammenfassend lässt sich somit herausstellen, dass die besondere Bedeutung dieses Modells in der expliziten Erfassung der subjektiven und relativen Abbildung bezüglich eines Dienstleistungsergebnisses durch den Nachfrager liegt (auch im Vergleich zu anderen Dienstleistungen). Es reflektiert und charakterisiert damit besonders gut die speziellen Merkmale und Problemstellungen von Dienstleistungen, und deren Verständnis.

Grundsätzlich lassen sich damit einige Basisaspekte für das Verständnis einer „Dienstleistungsqualität“ explizit herausstellen:<sup>237</sup>

- Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität erweist sich als subjektives Urteil des Nachfragers. Häufig entziehen sich Dienstleistungen deshalb einer interpersonalen

---

<sup>236</sup> Vgl. vertiefend Zeithaml/Parasuraman/Berry (1990), Kapitel 3, S.35-49, ergänzt um die Kapitel 4-7, S. 51-133; Bruhn (1997), S. 36-48 (als stellvertretend angeführte Sekundärliteratur).

<sup>237</sup> Vgl. Homburg/Kebbel (2001), S. 482 f.

Objektivität. Dies bedeutet, dass es zu Divergenzen in der Qualitätswahrnehmung zwischen Dienstleistungsanbieter und dem Nachfrager kommen kann.<sup>238</sup>

- Dienstleistungsqualität ist ein Gesamturteil, im Sinne eines aggregierten Urteils. Hierbei wird teilweise, aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungsfähigkeiten und der Reduzierung von Anstrengungen, die Qualitätsbeurteilung auf einige Elemente reduziert.<sup>239</sup>
- Es findet eine Integration der Erwartungen in die Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses statt.<sup>240</sup>

Dienstleistungsqualität, welche einen engen Bezug zur Kundenzufriedenheit besitzt, wirkt, insbesondere über die Kundenbindung, auf den Unternehmenserfolg.<sup>241</sup> Hierdurch wird sie, aus der Sicht von Meffert, zu einer modernen Wettbewerbsstrategie.<sup>242</sup> Hierbei erscheint eine Differenzierung in eine nachfragerorientierte Sichtweise, häufig als Kundenloyalität bezeichnet, und eine anbieterorientierte Sichtweise sinnvoll:<sup>243</sup> Es wird, aus Nachfragersicht, argumentiert, dass sich ein zufriedener Kunde in einem psychologischen Gleichgewicht befindet und sich, um kognitive Dissonanzen zu vermeiden, loyal verhält; Kundenzufriedenheit lässt sich als Verhaltensbestätigung bzw. Verstärkung, im Sinne von „Lernen“, interpretieren. Empirisch lässt sich dieser theoretische Zusammenhang gut nachweisen.<sup>244</sup>

Aus Anbietersicht erscheinen zwei Gesichtspunkte als besonders wichtig: Einerseits sinken meist die Kosten der Dienstleistungserstellung, wie zuvor beschrieben, bei einer wiederholten Inanspruchnahme dieser. Andererseits bewirkt eine Kundenzufriedenheit, auf der Basis der Dienstleistungsqualität, dass diese Kundenzufriedenheit bei wiederholten Erstellungsprozessen „Potenziale“ generieren kann, beispielsweise in Form der „Reputation“. Stellvertretend sei ein Marketingpotenzial der Reputation, die „Mund-zu-Mund Propaganda“ angeführt, einem wichtigen, besonders wirksamen Werbeinstrument bei den als risikoreich wahrgenommenen Dienstleistungen.

---

<sup>238</sup> Vgl. ergänzend und vertiefend auch die Modellierung von Benkenstein/Weichelt (2000), insbesondere S. 52-61. (Diese Modellierung wird anschließend anhand von Bankdienstleistungen (sehr begrenzt, aber „erfolgreich“) empirisch getestet.)

<sup>239</sup> Insbesondere tangible Ressourcen der Potenzialdimension sind leichter zu beurteilen, so dass von diesen auf Elemente der übrigen Dimensionen, beispielsweise den Interaktionsprozess, geschlossen werden kann.

<sup>240</sup> Woratschek relativiert das hier verwendete Dienstleistungsverständnis, indem er neben der Nachfragerorientierung auch anbieterorientierte sowie wettbewerbsorientierte Gesichtspunkte explizit betont; diese sind hier implizit, im Rahmen der Erwartungen des Nachfragers, jedoch enthalten. Vgl. Woratschek (2005), insbesondere S. 275-277.

<sup>241</sup> Vgl. zur empirischen Bestätigung beispielsweise Homburg/Kebbel (2001) – im Bildungswesen.

<sup>242</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 117-127.

<sup>243</sup> Vgl. Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 88 f.

<sup>244</sup> Vgl. Homburg/Kebbel (2001), S. 487 (und die dort angegebene Literatur).

Man kann argumentieren, dass ein Nachfrager den Anbieter nur dann wechseln wird, wenn er mit der Dienstleistungsqualität, im hier beschriebenen Sinne, unzufrieden ist. Diese sorgt somit dafür, dass die Dienstleistung wiederholt in Anspruch genommen wird, damit den Unternehmenserfolg wesentlich beeinflusst.<sup>245</sup> Problematisch erscheint jedoch, aus Sicht eines Dienstleistungsunternehmens, dass sich die Qualität einer Dienstleistung häufig in bzw. über materielle, tangible Trägermedien konkretisiert. Hieraus lassen sich aber keine direkten Rückschlüsse auf den betrieblichen Leistungsprozess und die Qualität des eigentlichen Leistungsergebnisses ziehen.<sup>246</sup> Schon der Versuch der Messung einer „objektiven Dienstleistungsqualität“ mit Hilfe materieller Güter erscheint somit unbefriedigend.

Letztendlich entscheidet die subjektiv wahrgenommene Qualität, durch den Nachfrager, über den Erfolg der Dienstleistung und des Dienstleistungsunternehmens. Gesucht werden im Dienstleistungsmanagement deshalb insbesondere valide und reliable Verfahren, welche als Indikatoren für die Steuerung bzw. das Management der Qualität des Dienstleistungsunternehmens dienen können. Ein wichtiges Element hierbei bildet die Kommunikationspolitik des Dienstleistungsanbieters.<sup>247</sup>

Fasst man die hier vorgestellten Aspekte zusammen, ergibt sich ein, auf die hier verfolgte Problemstellung fokussiertes, strategisches Verständnis der Dienstleistungsqualität, welches sich von dem Qualitätsverständnis der Sachgüterproduktion fundamental unterscheidet: Dienstleistungsqualität bedeutet, dass die subjektive, situationsspezifische und unternehmensspezifische Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität, durch den Nachfrager, mindestens dessen Erwartungen entspricht.

### **3.2.3.3.2. Eine Kosten-Nutzen Betrachtung der Dienstleistungsqualität**

Aufgrund der Bedeutung der Qualität für Dienstleistungsunternehmen ließe sich eine „Qualitätsführerschaft“ als eine strategische Option für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges postulieren. Insbesondere im Rahmen des PIMS Projektes kann eine positive Korrelation zwischen der Qualität und dem Unternehmenserfolg, gemessen in Form des ROI, festgestellt werden. Speziell bei Dienstleistungen stellt sich die Qualität, deutlicher als bei der

---

<sup>245</sup> Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.3.4. vertiefend analysiert.

<sup>246</sup> Vgl. Maler (1994), S. 108 f.

<sup>247</sup> Vgl. vertiefend Bruhn (2000a).

Sachgüterproduktion, als bedeutsame Variable heraus und ist somit eine erfolgsversprechende Unternehmensstrategie.<sup>248</sup>

Eine derartige Strategie der Qualitätsführerschaft kann allerdings mit anderen Unternehmensstrategien zu erheblichen Konflikten führen; insbesondere existiert häufig ein Zielkonflikt zwischen dem Auslastungsgrad (des Dienstleistungspotenzials) und der Dienstleistungsqualität (beispielsweise in einem Hotel oder Flugzeug). Jedoch existiert auch der gegenteilige Fall; beispielsweise sind Sport- oder Kulturveranstaltungen dadurch charakterisiert, dass gerade eine maximale Kapazitätsauslastung ein entscheidendes Qualitätsmerkmal darstellt. Dies wirft die Problemstellung einer Kosten-Nutzen Betrachtung der Dienstleistungsqualität auf.

Die Qualität bei der Produktion von Sachgütern wird hauptsächlich durch den Einsatz hochwertiger Rohstoffe und der Fertigungskontrolle, d.h. der Prüfung vor dem Absatz, ohne dass der Nachfrager dies wahrnimmt, gesichert. Maleri fragt, inwieweit diese beiden Komponenten auch bei der Erstellung von Dienstleistungen wirksam sind:<sup>249</sup>

- Rohstoffe werden bei der Erstellung von Dienstleistungen nicht eingesetzt.
- Die Dienstleistungserstellung erfolgt erst nach dem Absatz, meist uno-actu, also (nahezu) simultan. Hierdurch ist die Möglichkeit der „Fertigungskontrolle“, insbesondere ohne Wahrnehmung des Nachfragers, nur sehr eingeschränkt möglich.

Häufig orientiert sich die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität anhand von Indikatoren, speziell materieller Potenziale. Beispielsweise wird im Hotel auf der Basis bestimmter Ausstattungsmerkmale, wie der Zimmergröße, Existenz eines Swimming-pools etc., auch auf die Qualität der einzelnen Dienstleistungen des Hotels geschlossen. Dies manifestiert sich nicht zuletzt in der Hotelklassifizierung. Gleichwohl existieren darüber hinaus aber weitere maßgebliche Einflussfaktoren für die Qualität der gesamten Dienstleistung.<sup>250</sup> Dies bedeutet, dass ein Rückschluss von dem Dienstleistungspotenzial auf die Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses nicht notwendigerweise korrekt sein muss.

Ein interessanter Aspekt sei an dieser Stelle exemplarisch und stellvertretend angeführt.<sup>251</sup> Besonders hoch qualifiziertes Personal, beispielsweise bei Medizinern, Beratern o.ä., kann aufgrund dieser höheren Qualifikation oft wesentlich schneller, damit teilweise auch kostengünstiger, ein Ergebnis erarbeiten bzw. erstellen. Diese Schnelligkeit wird jedoch von Nach-

---

<sup>248</sup> Vgl. Buzzel/Gale (1989), S. 89-112.

<sup>249</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 110-114.

<sup>250</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 114.

<sup>251</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 113 f.

fragern u.U. als „Minderwertigkeit der Dienstleistung“ wahrgenommen. Einem höheren Zeitaufwand, bei weniger qualifizierten Personen, und mit u.U. geringerem objektiven Erfolg/Qualität, wird eine höhere, subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität zuerkannt. Dennoch kann man i.d.R. postulieren, dass die Qualität des Dienstleistungspotenzials zumeist eine entsprechende Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität induziert.

Dies wirft die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Quantität verfügbarer, leistungsbereiter Ressourcen des Dienstleistungspotenzials und dem Dienstleistungsergebnis auf. Auch wenn man hierbei ebenfalls nicht notwendigerweise eine eindeutige Kausalität postulieren kann, unterstellt Maleri bei vielen Dienstleistungen eine (hohe) Korrelation zwischen der Quantität der eingesetzten Produktionsfaktoren, hier den verfügbaren, leistungsbereiten Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, und dem Dienstleistungsergebnis.<sup>252</sup> Die Quantität der Faktoreinsatzmengen, insbesondere des Faktors Personal, kann zu einer entsprechenden Qualitätssteigerung der Dienstleistung führen; stellvertretend und exemplarisch sei das Besatzungs-Passagierverhältnis bei Kreuzfahrtschiffen genannt.<sup>253</sup> Somit kann insbesondere die Quantität des Personals unmittelbare Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität haben, speziell wenn die persönliche Interaktion für diese subjektive Qualitätswahrnehmung wichtig ist.

Als weiteres, ergänzendes Beispiel für das Verständnis dieses Zusammenhangs, sei die Problematik der „Warteschlangen“ erwähnt. Diese können die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität erheblich reduzieren, da sie einerseits „Kosten“ (in Form des Zeitverlustes), andererseits eine negative Verzerrung der Wahrnehmung (Ärgernis) induzieren. Einen wichtigen Gesichtspunkt stellt hierbei das „uno-actu“ Prinzip, der simultane Absatz mit der unmittelbaren Erstellung der Dienstleistung, dar. Sehr häufig wird von Nachfragern eine unmittelbare Dienstleistungserstellung erwartet, die Dienstleistung ist jedoch durch die Warteschlange charakterisiert; dementsprechend resultiert eine negative Qualitätswahrnehmung. Weil Dienstleistungen keine oder allenfalls eingeschränkte Puffermöglichkeiten besitzen, ist, speziell bei einer schwer prognostizierbaren Nachfrage mit der Erwartung der unmittelbaren Dienstleistungserstellung, entweder ein entsprechendes Überschusspotenzial notwendig (mit entsprechenden Leerkosten) oder eine bewusste Inkaufnahme einer schlechten Dienstleistungsqualität; d.h. diametralen Zielsetzungen der Potenzial- und Ergebnisdimension.

---

<sup>252</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 110-114.

<sup>253</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 112 f.

Ein häufig diskutiertes Problem der Dienstleistungsqualität besteht in der scheinbar mangelnden Bereitschaft der Nachfrager, diese zu honorieren sowie den scheinbaren Kosten einer Qualitätssteigerung: Während eine hohe Dienstleistungsqualität früher als „kritischer“ Erfolgsfaktor angesehen wurde, welcher empirisch abgesichert erscheint,<sup>254</sup> argumentiert beispielsweise Bruhn, dass ein „optimales Niveau“, d.h. eine Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen existiert.<sup>255</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bildet somit diese Wirtschaftlichkeitsproblematik der Dienstleistungsqualität den Kern der Auseinandersetzung, d.h. ein Verständnis der Kosten- und Nutzenwirkungen (der Steuerung der Dienstleistungsqualität, bzw. eines Qualitätsmanagements). Diese Betrachtung der Dienstleistungsqualität lässt sich insbesondere durch folgende Gesichtspunkte konkretisieren:<sup>256</sup>

- Eine nicht zufrieden stellende Dienstleistungsqualität lässt sich im Sinne von Opportunitätskosten interpretieren, wenn Qualitätsmängel zu einer Nachfrage- und Preisreduktion führen. Diesen Opportunitätskosten stehen Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsprüfkosten gegenüber. Beide Kostenarten entwickeln sich gegenläufig, so dass ein Qualitätskostenoptimum/-minimum ableitbar ist. Dies bedeutet, dass ab einem gewissen Qualitätsniveau die Gesamtkosten wieder ansteigen.<sup>257</sup>
- Dieser „traditionellen Sichtweise“ wird eine neuere Sichtweise gegenübergestellt: Es wird argumentiert, dass die Kosten bei schlechter Qualität oftmals unterschätzt werden. Aufgrund dieser Sichtweise sinken die Gesamtkosten kontinuierlich. Damit bestünde die betriebswirtschaftlich fundierte Forderung, eine höchstmögliche Dienstleistungsqualität zu erzielen; gerade keine Optimierung eines Qualitätsniveaus.
- Ein weiteres, ergänzendes Argument besteht darin, dass Dienstleistungsunternehmen in der betrieblichen Praxis eher eine Fehlerprüfung, d.h. eine Qualitätsprüfung am Ende des Leistungserstellungsprozesses durchführen. Dann aber hat der Nachfrager diese Fehler i.d.R. wahrgenommen und eine Korrektur ist oftmals nur eingeschränkt möglich. Insbesondere fehlt, im Gegensatz zu einer Sachgüterproduktion, zumeist die Möglichkeit, diese Fehler „unbemerkt“ zu korrigieren. Stattdessen sollte eine Fehlervermeidung angestrebt werden. Dies bedeutet, dass ein Großteil der Fehlerkosten auf Managementprobleme des Unternehmens zurückzuführen sind, insbesondere auf eine geeignete Organisation (der Prozesse und Strukturen) und ein geeignetes Controlling.

---

<sup>254</sup> Vgl. insbesondere Reichheld/Sasser (1990).

<sup>255</sup> Vgl. Bruhn (2000), S. 527 f.

<sup>256</sup> Vgl. beispielsweise Meffert/Bruhn (1997), 4. Kapitel, 7.2., S. 267-276; Heskett/Sasser/Hart (1991), Kapitel 5, S. 97-113.

<sup>257</sup> Dieses kostenoptimale Qualitätsniveau kann im Extremfall eine fast 100%ige „Fehlerfreiheit“ erreichen.

- Die Erfassung der Qualitätskosten von Dienstleistungen ist in zweifacher Hinsicht problematisch: Einerseits ergeben sich kostenrechnerische Schwierigkeiten, weil Qualitätskosten im Rechnungswesen (meist) nicht oder nur unvollständig explizit ausgewiesen werden. Dies bedeutet die Notwendigkeit von Sonderrechnungen, beispielsweise der (Neu-) Zusammenstellung der Qualitätskosten aus der Kostenartenrechnung. Andererseits existieren die allgemeinen messtheoretischen Probleme im Dienstleistungsbereich; aufgrund der Immaterialität sind die Kosten weniger konkret (abbildbar) und damit quantifizierbar. So lassen sich beispielsweise „Nachbesserungen“ der Dienstleistung i.d.R. nur unzureichend dokumentieren und von dem Erstellungsprozess separieren. Wichtige Aspekte der Dienstleistungsqualität, wie beispielsweise die Gestaltung des Interaktionsprozesses (Höflichkeit, Freundlichkeit etc.) sind zudem objektiv nur schwer erfass- und quantifizierbar.
- Ein letztes Problem besteht in einem oft nicht eindeutig bestimmbar-kasualen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von Qualitätsfolgekosten, beispielsweise der Dienstleistungsqualität und ihrer wiederholten Inanspruchnahme.<sup>258</sup>

Dieses Verständnis der Kosten- und Nutzenwirkungen der Dienstleistungsqualität lässt sich wie folgt konkretisieren: Ansatzpunkt für die Kosten, auch im Sinne eines Qualitätsmanagements, bildet das Konzept der Qualitätskosten.<sup>259</sup> Diese lassen sich einerseits auf Kosten zur Erfüllung vorgegebener Standards, andererseits auf Kosten durch „Nichtqualität“ zurückführen. Hierbei lassen sich drei Arten unterscheiden:

- Fehlerverhütungskosten: Kosten der Planung und Sicherung der Qualität.
- Prüfkosten: Qualitätsanalysen und Qualitätskontrollen.
- Fehlerkosten: Interne Fehlerkosten sind jene Kosten, die anfallen, bevor der Nachfrager in den Leistungserstellungsprozess eintritt. Demgegenüber sind externe Fehlerkosten jene, welche eine, nach der Leistungserstellung vollzogene, Nachbesserung darstellen.

---

<sup>258</sup> Aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen (wie Immaterialität und Leistungsversprechen) sind diese, im Vergleich zu Sachgütern, wesentlich stärker dadurch charakterisiert, dass der Dienstleistungsnachfrager eine, als mangelhaft wahrgenommene Dienstleistungsqualität nicht artikuliert, weil die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beschwerde geringer ist. Damit besteht die Gefahr, dass dem Dienstleistungsanbieter diese mangelhafte Dienstleistungsqualität zu lange verborgen bleibt; notwendige Maßnahmen werden verspätet (u.U. zu spät, aufgrund von Wirkungsverzögerungen oder schon offensichtlichen Folgewirkungen, bspw. Imageschäden) eingeleitet. Ein „Beschwerdemanagement“ müsste demnach in der betrieblichen Praxis ein zentrales Managementinstrument sein.

<sup>259</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (1997), 4. Kapitel, 7.2., S. 267-273.



Diesen Qualitätskosten ist die Nutzenwirkung gegenüberzustellen:<sup>260</sup>

- Zum einen sind kostensenkende Wirkungen, als Sekundäreffekt interpretierbar, zu beachten. Kostensenkungseffekte, insbesondere langfristig sinkende Qualitätsabweichungskosten sind hierbei zu berücksichtigen, d.h. beispielsweise eine sinkende Fehlerhäufigkeit (welche Kosten für die Fehlerbeseitigung/Nachbesserung bedingen) oder reduzierte Prüf-/Kontrollkosten.
- Zum anderen sind aber gerade erlössteigernde Wirkungen, als eigentliches Ziel, zu berücksichtigen. (Dienstleistungs-) Qualität kann, wie zuvor angeführt, Wettbewerbsvorteile generieren. Während früher Wettbewerbsvorteile durch Qualität jedoch eher auf die Neukundenakquisition ausgerichtet waren, ist die Bedeutung der Kundenbindung erst in den letzten Jahren verstärkt in den Blickwinkel wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung gerückt worden.<sup>261</sup> Speziell das zuvor schon beschriebene hohe wahrgenommene Risiko und das hieraus resultierende Wechselverhalten bei Dienstleistungen, betonen diesen Gesichtspunkt. Dies bedeutet, dass die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine zentrale Zielsetzung wird. (Deshalb wird dieser Gesichtspunkt im nächsten Unterkapitel explizit thematisiert.)
- Zusätzlich bedeutet eine hohe Dienstleistungsqualität, wie zuvor dargestellt, dass hieraus eine höhere Preisbereitschaft der Nachfrager, im Sinne eines akquisitorischen Potentials, resultiert.

Für die Zusammenführung der Kosten und Nutzen der Dienstleistungsqualität bzw. eines Qualitätsmanagements steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung:<sup>262</sup> Man kann dies beispielsweise im Sinne einer Wirtschaftlichkeitsrechnung bzw. einer Investitionsrechnung oder einer Qualitätsbilanz durchführen. Explizit sei die Methodik des „Return on Quality“ (ROQ)<sup>263</sup> angeführt.

Während die Kosten/Aufwendungen der Dienstleistungsqualität bzw. eines Qualitätsmanagement relativ leicht abbildbar, d.h. erfass- und messbar sind, existieren häufig Probleme, den Nutzen, die Erträge hinreichend zu ermitteln. Insbesondere die immateriellen Effekte, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation, sind nur schwer erfass- und quantifizierbar. Besondere Bedeutung erlangt diese Problematik unter dem Gesichtspunkt, hieraus Maßnahmen abzuleiten, die Dienstleistungsqualität bewusst zu gestalten.

---

<sup>260</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (1997), S. 273 f..

<sup>261</sup> Vgl. vertiefend Braunstein/Huber/Herrmann (2005), anhand der Theorie des geplanten Verhaltens.

<sup>262</sup> Vgl. beispielsweise Meffert/Bruhn (1997), S. 275 f.

<sup>263</sup> Vgl. Rust/Zahorik/Keiningham (1995).

Als dynamisches Ergebnis einer Kosten-Nutzen Betrachtung gilt es, insbesondere den Nutzen durch eine wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung herauszustellen. Basis hierfür ist die Dienstleistungsqualität, in dem hier beschriebenen Sinn, dass die Erwartungen mindestens erfüllt werden. Beispielsweise resultieren aus einer derartigen Betrachtung auch Aspekte wie „Markenbildung“ oder „Kundentreue“. (Diese beiden, hier nur stellvertretend angeführten, Aspekte stellen sich dabei als wichtige Ressourcen des Dienstleistungspotenzials dar. Dies verdeutlicht wiederum die zirkulären Interdependenzen der verschiedenen Dienstleistungsdimensionen.) Aus diesem Grunde ist eine vertiefende Analyse dieser wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung notwendig.

#### **3.2.3.4. Die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung**

Die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung bildet eine zentrale Erfolgsdeterminante eines Dienstleistungsunternehmens.<sup>264,265</sup> Es wird hierbei argumentiert, dass oftmals erst eine langfristige Kundenbeziehung eine Kundenprofitabilität sichert,<sup>266</sup> damit ein Kundenwertpotenzial (hinreichend) ausschöpfen kann.<sup>267,268,269</sup>

---

<sup>264</sup> Dies reflektiert die hier einzunehmende strategische Sichtweise, welche Voraussetzung für die fokale Problemstellung internationaler Markteintrittsstrategien ist. Dieser Gesichtspunkt beinhaltet deshalb beispielsweise auch ein (Marketing-) Management, welches gezielt unprofitable Nachfrager „entbindet“ oder „selektiert“ – im Sinne eines „Demarketing“/„Exit-Marketing“. Vgl. zu Begriff und Konzeptionalisierung eines „Demarketing“ Blömeke/Clement (2009), ergänzt um die dort angeführte Literatur; „Demarketing“ wurde erstmals von Kotler/Levy (1971) thematisiert.

<sup>265</sup> Man kann darüber hinaus argumentieren, dass sich ein Unternehmenswert durch die „Kundenbasis“, beispielsweise als Summe der diskontierten „Kundenlebenswerte“ (der einzelnen Nachfrager) oder einem Modell verschiedener Variablen (wie Deckungsbeitrag eines Kunden, Kundenbindungsrate, Kosten der Kundenakquisition usw.), darstellt. Vgl. Wiesel/Skiera (2007), zu dem Konstrukt „Kundenlebenswert“; Gupta/Lehmann/Stuart (2004), zu dem „Modell“.

<sup>266</sup> Dieser Aspekt sollte in einem entsprechenden Rechnungswesen seinen korrespondierenden Niederschlag finden, beispielsweise in der Form der „Kundenprofitabilitätsrechnung: Die Fähigkeit des Unternehmens die Profitabilität einzelner Kunden, insbesondere unter Berücksichtigung einer zeitraumbezogenen Kundenbeziehung, bzw. individuell erstellter Dienstleistungen zu bestimmen, ist eine notwendige Bedingung fundierter operationaler und strategischer Managemententscheidungen. Hierbei sollte eine Fokussierung nicht allein auf monetäre Ziele erfolgen. So kann beispielsweise die (statische) Kundenprofitabilitätsrechnung zu überraschenden Ergebnissen führen, dass vermeintlich unprofitable (Groß-) Nachfrager äußerst rentabel sind oder ein großer Anteil der Nachfrager keinen positiven Deckungsbeitrag erzielen. Vgl. Fischer/von der Decken (2001).

<sup>267</sup> Vgl. Blattberg/Deighton (1996).

<sup>268</sup> Hierbei geht die Betrachtung über die traditionelle Kausalität hinaus: Die Wirkungskette, dass aus Kundenzufriedenheit eine Kundenbindung entsteht, welche den Unternehmenserfolg induziert, wird relativiert. Stattdessen wird eine individuelle und situationsspezifische Betrachtung postuliert. In der betrieblichen Praxis erweist sich dies als nicht unproblematisch: Sowohl die Evaluierung als auch die Implementierung erweisen sich als schwierig. Vgl. Weber/Lissautzki (2005), in Kombination mit Bruhn/Hadwich/Georgi (2005), insbesondere S. 353-363.

<sup>269</sup> Insbesondere die Arbeiten von Reichheld betonen diese Kausalität. Wangenheim stellt diese Kausalität jedoch infrage, insbesondere weil er die Basispublikationen Reichhelds als „populärwissenschaftlich“ sowie die Erhebungsmethodik und Datengrundlagen der Empirie als unklar „charakterisiert“. Vgl. Wangenheim (2004).

- Eine wiederholte Dienstleistungserstellung sorgt dafür, dass, bei einem konstanten Strom von erstmaligen, neuen Dienstleistungserstellungen, unmittelbar und direkt die Anzahl der (gesamten) Dienstleistungserstellungen steigt.
- Nachfrager reagieren, aufgrund der spezifischen Merkmale von Dienstleistungen, nicht so elastisch auf Maßnahmen des Anbieters, beispielsweise auf Marketingaktivitäten wie Preisänderungen. Dies eröffnet dem Dienstleistungsanbieter die bewusste Steuerung von (betrieblichen) Erfolgspotenzialen, beispielsweise der Nutzung von Preiserhöhungsspielräumen eines „akquisitorischen Potenzials“.
- Die Aufwendungen des Dienstleistungsanbieters sinken im Zeitablauf. Beispielsweise seien Aufwendungen der „Neukundenakquisition“ angeführt; eine wiederholte Dienstleistungserstellung reduziert außerdem den Aufwand bei der Spezifizierung der Dienstleistung.
- Durch die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung können (Zusatz-) Nutzen entstehen. Stellvertretend sei hierfür die Entstehung bzw. Verbesserung der Reputation angeführt. Dies kann, als „Extremfall“, die Etablierung einer „Dienstleistungsmarke“ beinhalten.
- Auf der Grundlage der bisherigen Dienstleistungserstellungen steigt, durch loyale Nachfrager, die Planungssicherheit. Dies bedeutet, dass das Dienstleistungspotenzial effektiver und effizienter geplant und prognostiziert, damit genutzt und gesteuert werden kann. Beispielsweise lässt sich die Leerkostenproblematik der Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft, innerhalb gewisser Grenzen, reduzieren.
- Die wiederholte Dienstleistungserstellung ist eine zustimmende Rückkoppelung. Hieraus resultierende (positive) Motivationsaspekte seien exemplarisch angeführt: diese wirken intrinsisch und sind somit langfristig sowie besonders wirkungsvoll.

Theoretische Überlegungen und empirische Studien zeigen eine abgesicherte Kausalität zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>270</sup> Übertragen auf die fokale Problemstellung und Argumentation entspricht dies dem postulierten Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und einer wiederholten Inanspruchnahme der Dienstleistung; dieser Zusammenhang determiniert damit die betriebswirtschaftlichen, strategischen Erfolgsgrößen.<sup>271</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Homburg/Stock (2005), S. 306-322; Homburg/Giering/Hentschel (2000).

<sup>271</sup> Zusätzlich sollte man das „Weiterempfehlungsverhalten“ einbeziehen: Die Kundenempfehlung reduziert die Unsicherheit, welche insbesondere für Dienstleistungen als charakteristisches Merkmal herausgestellt wurde. Sie signalisiert damit Leistungsqualität und Kompetenz des Anbieters. Sie dient damit als wichtiges Potenzial für

So verwundert es nicht, dass zunehmend Konzepte und Kennzahlen diskutiert werden, welche versuchen, diesen Themenkomplex abzubilden.<sup>272</sup> Es erscheint dabei sinnvoll, diesen Themenkomplex anhand des Konstrukts „Beziehungsmanagement“ (Relationship Marketing), welches in den letzten Jahren zunehmend an betriebswirtschaftlicher Bedeutung gewann, darzustellen. Hierbei ist nicht nur die Initiierung und Gestaltung (Entstehung) sowie die Erhaltung und Verstärkung (Entwicklung) der Kundenbeziehung wichtig.<sup>273</sup>

Gerade auch die Analyse des gesamten Prozesses von Kundenabwanderungen gewährt wertvolle Lerneffekte, welche bisher nur unzureichend beachtet wurden und sich unmittelbar praktisch nutzen lassen (Frühwarnsysteme, Verbesserung der Interaktion etc.); im Extremfall, aber nicht selten, erscheint sogar eine Kundenrückgewinnung möglich.<sup>274</sup>

Zentraler Ansatzpunkt des Beziehungsmanagements, ist der Zusammenhang, eine Korrelation, zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>275</sup> Kundenzufriedenheit kann als (die) zentrale Kunden-Feedback-Determinante angesehen werden.<sup>276,277</sup> Bezogen auf die hier verfolgte Problemstellung entspricht dies dem Zusammenhang zwischen „Dienstleistungsqualität“ (im dem Sinne, dass das vom Nachfrager wahrgenommene Dienstleistungsergebnis mindestens die Erwartungen erfüllt) und der (hierdurch bedingten) wiederholten Dienstleistungserstellung. Es findet dabei „Lernen“ (des Nachfragers) statt, in der Form, dass eine Verhaltensänderung aufgrund von Erfahrungen erfolgen kann. Findet eine Verknüpfung mit weiteren Informationen statt, kann von einem kognitiven Lernen gesprochen werden.<sup>278</sup> Werden die Erwartungen an die Dienstleistung mindestens erfüllt (im Sinne der Dienstleistungsqualität), steigt die Wahrscheinlichkeit für ihre wiederholte Inanspruchnahme. Neben dem hieraus resultierenden, unmittelbaren Unternehmenserfolg ist auch der Aufbau immaterieller Res-

---

Neukunden (und als Bestätigung für andere, schon existierende Nachfrager). Vgl. (vertiefend) Horbel/Woratschek (2009); Wangenheim/Bayon/Herrmann (2006); Helm/Günter (2000), insbesondere S. 110-113.

<sup>272</sup> Vgl. für einen Überblick sowie eine Einordnung wichtiger Kennzahlen beispielsweise Gupta/Zeithaml (2006).

<sup>273</sup> Vgl. ergänzend, unter dem Gesichtspunkt der Kundenintegration Bruhn (2009), S. 114-121.

<sup>274</sup> Vgl. Bruhn/Michalski (2003) – mit besonderem Fokus auf den Bankensektor; Stauss (2000a), insbesondere S.451-456.

<sup>275</sup> Vgl. Homburg/Giering/Hentschel (2000); Weinberg (2000), insbesondere S. 43 f.

Wichtig erscheint der Hinweis, dass es sich um eine Korrelation, jedoch nicht um eine deterministische Kausalität handelt. Für die praktische Nutzung schlägt deshalb Töpfer einen (umfassenden) Kundenbindungsindex vor. Vgl. Töpfer (2000), S. 479-494.

<sup>276</sup> Vgl. Schmitt/Meyer/Skiera (2010), S. 31 f.

<sup>277</sup> Zunehmend wird auch die „Weiterempfehlungsbereitschaft“ als (die) zentrale Determinante postuliert: Ausgangspunkt hierzu bildet Reichhelds „Net Promoter Score“ (NPS), eine eingetragene Marke und ein weltweit angewendetes Beratungskonzept. Dieses soll, nach eigenem Anspruch, als zentrales Instrument des Kundenmanagements sowie als Frühindikator für Veränderungen des Unternehmenswertes dienen. Vgl. Reichheld (2003); Schmitt/Meyer/Skiera (2010), insbesondere S. 31-36 (für eine kritische Diskussion); (Die dort vorgestellte Studie, anhand einer deutschen Großbank, stellt heraus, dass sich das Konstrukt „Zufriedenheit“ besser eignet.)

<sup>278</sup> Vgl. Baumgartner/Hruschka (2002), S. 301.

sources des Dienstleistungspotenzials herauszustellen. Stellvertretend sei die Reputation, der „gute Ruf“ des Unternehmens, angeführt, welcher zu einer „Markentreue“ führen soll:

Für die hier verfolgte Problemstellung erweist es sich als entscheidend, dass Dienstleistungen häufig als (besonders) risikoreich angesehen werden.<sup>279</sup> „Markentreue“ lässt sich dabei als Strategie der Reduktion dieses Risikos interpretieren.<sup>280</sup> Obwohl Reputation als ein zentrales Element erfolgreicher Unternehmensführung anerkannt wird, erweist es sich einerseits als unscharfes Konstrukt und andererseits als wirtschaftswissenschaftlich nicht hinreichend erforscht.<sup>281</sup> Hierbei werden insbesondere folgende Aspekte herausgestellt:<sup>282,283</sup>

- Reputation lässt sich in zwei Komponenten aufspalten. Eine erste Komponente lässt sich als kognitive Dimension auffassen, im Sinne einer Kompetenz; d.h. hier wird eher eine rationale Erkenntnis angesprochen. Die andere Komponente beinhaltet eine affektive Dimension, im Sinne einer Sympathie; d.h. hier wird ein Gefühl betont.
- Entscheidend ist der Vorgang des Aufbaus der positiven Reputation. Reputation ist das (mindestens zufriedenstellende) Ergebnis mit einer Dienstleistung bzw. einem Gut. Sie beruht somit auf (positiven) Erfahrungen. Dabei können diese Erfahrungen direkter oder auch indirekter Art, beispielsweise durch Kommunikation, sein.
- Wichtig ist, dass Reputation sich als ein subjektiv wahrgenommenes Konstrukt erweist.<sup>284</sup>

Die Wirkung der (positiven) Reputation beinhaltet somit:<sup>285</sup>

- Es findet eine Bindung (Loyalität) der Nachfrager statt.
- Reputation wirkt als Markteintrittsbarriere, insbesondere Wechselbarrieren steigen.
- Die Mitarbeitergewinnung wird erleichtert und die Wahrscheinlichkeit eines Ausscheidens von Mitarbeitern geringer. Zusätzlich sind positive Rückkoppelungseffekte wie beispielsweise Motivationseffekte, zu berücksichtigen; d.h. das Dienstleistungspotenzial wird effektiver und effizienter.

---

<sup>279</sup> Hier bedeutet Risiko, anders als in der Entscheidungstheorie, das „Risiko“ im Sinne einer Gefahr bzw. negativer Handlungskonsequenzen.

<sup>280</sup> Vgl. Baumgartner/Hruschka (2002), S. 302.

<sup>281</sup> Analog wird dies auch für den Begriff, den Wert und die Steuerbarkeit einer „Marke“ postuliert. Vgl. hierzu beispielsweise die empirische Studie für deutsche Industrieunternehmen von Günther/Kriegbaum-Kling (2001).

<sup>282</sup> Vgl. Schwaiger (2004), insbesondere S. 46-51.

<sup>283</sup> Die hier vorgestellte Analyse der Reputation ist, wie zuvor angeführt, nur stellvertretend und auf die im Rahmen dieses Unterkapitels verfolgte Problemstellung zu verstehen.

<sup>284</sup> Vgl. Schwaiger (2004), S. 48-50, 67 f. (und die dort angegebene Literatur).

<sup>285</sup> Vgl. Schwaiger (2004), S. 50 f.

- Es findet eine Reduktion der Kosten der Erstellung einer (einzelnen) Dienstleistung statt.
- Das Vertrauen in die Dienstleistung steigt.
- Einerseits lassen sich Renten (z.B. Preisprämien) bei einer einmaligen Erstellung erzielen, andererseits steigt die Nachfrage (d.h. Preis- und Mengeneffekt).

Reputation, im Extremfall in der Form einer „Dienstleistungsmarke“ manifestiert, resultiert somit aus der wiederholten Erstellung einer Dienstleistung und wird hierdurch zu einem immateriellen Potenzial: Sie ist als Ergebnis der wiederholten, aggregierten Inanspruchnahme einer Dienstleistung von vielen Nachfragern aufzufassen.

Reputation kann sich, im Extremfall, in Form einer „Dienstleistungsmarke“ manifestieren. Sie ermöglicht einen „Markenwert“,<sup>286287</sup>

- auf der individuellen Ebene, durch eine Quantifizierung der individuellen Bereitschaft, (Marken-) Premiumpreise zu zahlen (im Sinne eines „akquisitorischen Potenzials“).
- auf einer aggregierten Ebene, durch Ermittlung von Preis-Absatz Funktionen (welche beispielsweise durch Preisdifferenzierungen eine Gewinnsteigerung ermöglichen).
- sowie die Identifikation und Operationalisierung von Wertetreibern, welche sich dann bewusst steuern lassen und somit einen zielgerichteten Aufbau der Marke sowie operativer Steuerungsmaßnahmen ermöglichen.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird deshalb einer „Marke“ eine hohe Bedeutung zugeordnet.<sup>288</sup> Aus Dienstleistungssicht sind hierbei insbesondere die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos (speziell im Sinne einer Sicherheit/Vertrauens- und Orientierungsfunktion) sowie Effekte durch die Kundenintegration zu konstatieren (aufgrund der Dienstleistungsmerkmale sind diese Effekte tendenziell stärker als bei Sachgütern). Zusätzlich sollte man den Aspekt der Positionierung und Differenzierung herausstellen.<sup>289</sup>

Die besondere Bedeutung der hier vorgestellten Argumentation, besteht aus der Asymmetrie zwischen dem Auf- und dem Abbau von Reputation bzw. einer Dienstleistungsmarke: Während der Aufbau oftmals einen sehr langen Zeitraum benötigt, einer Vielzahl wiederholter

---

<sup>286</sup> Vgl. zu „Dienstleistungsmarken“ Stauss/Bruhn (2008), zugleich Einleitungsartikel des Sammelbandes „Dienstleistungsmarken“ von Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2008).

<sup>287</sup> Vgl. Wübker/Baumgarten (2004). Dieser Beitrag stellt eine Beschreibung der nachfolgenden Methodik dar, welche auf einer Untersuchung des Bankensektors beruht. Ergebnisse der einzelnen Elemente, bspw. explizite Nennung und Bedeutung von Wertetreibern, erfolgt jedoch nicht.

<sup>288</sup> Vgl. beispielsweise Meffert/Burmann/Koers (2002); Esch/Wicke (2001), S. 3-12.

<sup>289</sup> Vgl. Schleusner (2002), insbesondere S. 267 f., 273-281; Tomczak/Brockdorff (2000).

Dienstleistungserstellungen, kann der „gute Ruf“ bzw. die Dienstleistungsmarke aufgrund einiger weniger Dienstleistungen, welche als nicht den Erwartungen entsprechend charakterisiert sind,<sup>290</sup> zu einem unmittelbaren Verlust dieses „guten Rufs“ bzw. dieser „Dienstleistungsmarke“ führen.

Aufgrund dieser Argumentation kann man folgern, dass eine Standardisierung mit Routineprozessen, welche die notwendige Dienstleistungsqualität gewährleistet, damit Kundenzufriedenheit und die wiederholte Dienstleistungserstellung induziert, sich als eine Erfolg versprechende strategische Option darstellt.

Eine derartige Argumentation bzw. strategische Option wäre jedoch dadurch charakterisiert, dass man den Gesichtspunkt der wiederholten Dienstleistungserstellung falsch interpretiert bzw. nur sehr bruchstückhaft, nicht hinreichend charakterisiert: Man würde lediglich die wiederholte Dienstleistungserstellung (genau) derselben Dienstleistung unterstellen, im Sinne der Extremform des Dienstleistungserstellungsprozesses - der „Dienstleistungsfabrik“. Die Analyse und Erklärung für die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung muss aber insbesondere auch jene Fälle berücksichtigen, welche gerade nicht genau dieselbe Dienstleistung wiederholt erstellen.

Dieser Gesichtspunkt wird besonders deutlich, indem man der (ursprünglichen) strategischen Option „Standardisierung mit Routineprozessen“ eine diametrale strategische Option gegenüberstellt: Bei dieser neuen strategischen Option wird die bewusste Variation einer Dienstleistung, im Sinne eines „Ausprobierens“ oder „Vielfalt suchen (variety seeking)“ (im Konsumgüterbereich), postuliert.<sup>291</sup> Hierbei lässt sich wie folgt argumentieren:<sup>292</sup>

- Es existiert ein intrinsisches Motiv des Nachfragers nach Stimulation. Wird ein individuelles Stimulationsniveau durch Umweltreize nicht erreicht, werden neue Reize benötigt. Diese können in „Abwechslung suchen“, insbesondere der Variation des Gutes, aber beispielsweise auch einem neuen Anbieter eines Gutes, resultieren. Dabei sollte das Gut Erlebnischarakter oder hedonistische Merkmale aufweisen. Eine Alternative hierzu kann auch die Verkürzung des Nachfrageintervalls darstellen.<sup>293</sup>

---

<sup>290</sup> Dies beinhaltet u.U. auch, dass, obwohl das Dienstleistungsergebnis nach objektiven Kriterien die Erwartungen mindestens erfüllt hat, dieses Dienstleistungsergebnis bei der subjektiven Wahrnehmung einen Malus besitzt oder vermuten lässt; typische Beispiele beinhalten moralisch, ethische Probleme der Dienstleistungserstellung oder negative Publicity.

<sup>291</sup> Vgl. Gierl/Helm/Stumpp (2002); ergänzt durch Gierl/Helm/Stumpp (2001)

<sup>292</sup> Vgl. Gierl/Helm/Stumpp (2002), S.216-222 (und die dort angegebene Literatur).

<sup>293</sup> Für den Anbieter ist es deshalb wichtig und sinnvoll diesen Effekt zu nutzen, beispielsweise in der Form der Variation des Gutes.

- Ein zweites, intrinsisches Motiv stellt das individuelle Streben nach sozialer Anerkennung dar. Dies resultiert aus der Wertschätzung des sozialen Umfeldes aufgrund der Nachfrage nach Gütern. Eine Möglichkeit hierzu stellen kurze Nachfrageintervalle (d.h. einer häufigen Wiederholung der Erstellung der Dienstleistung) oder der Wechsel des Anbieters dar.

Diese Argumentation zeigt auf, dass Dienstleistungen existieren, welche speziell dadurch charakterisiert sind, dass sie zu variieren bzw. anzupassen sind, um wiederholt nachgefragt zu werden. Hierbei kann für Dienstleistungsunternehmen unterstellt werden, dass die für Sachgüter postulierte Option des bewussten Wechsels des Anbieters, aufgrund des wahrgenommenen Nachfragerisikos, eine eher geringe Rolle spielen dürfte.<sup>294</sup> Man kann deshalb i.d.R. unterstellen, dass ein Nachfrager versuchen wird, eine wiederholte Inanspruchnahme einer variierten/angepassten Dienstleistung bei seinem existierenden Dienstleistungsanbieter zu realisieren - wenn er darauf vertrauen kann, dass seine Erwartungen mindestens erfüllt werden (Argument der Dienstleistungsqualität des Dienstleistungsergebnisses).

Hierdurch wird deutlich, dass auch die bewusste Variation einer Dienstleistung sich als eine strategische Option erweist.<sup>295</sup> Kundenbindung lässt sich auch aufgrund von Innovationen sichern.<sup>296</sup> Die „conditio sine qua non“ hierfür ist, dass der Nachfrager darauf „vertrauen“ kann, dass das Dienstleistungsergebnis seinen Erwartungen - wieder und mindestens - entspricht. Dies beinhaltet die Elemente „Vertrauen“ in die „dynamischen Fähigkeiten“ des Dienstleistungsanbieters, welche sich beispielsweise in der Reputation bzw. Marke manifestieren (im Sinne eines Dienstleistungspotenzials).

Unter dem Gesichtspunkt der hier verfolgten Problemstellung, der wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung, wird somit die Argumentationskausalität deutlich: die Aufgabe eines Dienstleistungsunternehmens besteht in der bewussten Planung, Steuerung und Kontrolle der gesamten Dimension des Dienstleistungsergebnisses; dies beinhaltet alle Elemente, angefangen von der Dienstleistungsqualität bis zu der wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung, beispielsweise in Form des Beziehungsmanagements oder der Etablierung von Reputation bzw. einer „Dienstleistungsmarke“.

---

<sup>294</sup> Gleichwohl kann dieses Verhalten durchaus Relevanz besitzen, als „Störgröße“ einer strengen Kausalbeziehung, welche aus einer Kundenzufriedenheit unmittelbar die Kundenbindung ableitet. Vgl. Woratschek/Horbel (2004), S. 281-285.

<sup>295</sup> Es erscheint notwendig, diesen Aspekt zu konkretisieren: Eine Variation einer Dienstleistung, welche in der Form der individuellen, situationsspezifischen, reaktiven Anpassung bzw. Optimierung erfolgt, lässt sich als Spezifikation im Rahmen der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses charakterisieren. Erst die bewusste, proaktive Variation, im Sinne einer „Innovation“, bildet eine strategische Option.

<sup>296</sup> Vgl. Biermann (2000), S. 309-312.



### 3.2.3.5. Die „Dauerhaftigkeit“ einer Dienstleistung

Für das Merkmal der „Dauerhaftigkeit bzw. Vergänglichkeit“ einer Dienstleistung erweist sich die Differenzierung in die drei Dienstleistungsdimensionen bzw. Phasen als zentral: Die Erstellung einer Dienstleistung setzt deren vorherigen Absatz voraus, da eine vom Nachfrager isolierte Dienstleistungserstellung i.d.R. nicht möglich ist. „Nicht abgesetzte“, d.h. genutzte, Dienstleistungspotenziale sind somit interpretierbar als nicht erstellte Dienstleistungen, im Sinne von Absatzobjekten. Sie vergehen nutzlos. Dies bedeutet, dass das Dienstleistungspotenzial für die Erstellung einer Dienstleistung nicht genutzt wurde.

Im Gegensatz hierzu können abgesetzte, erstellte Dienstleistungen durchaus einen dauerhaften Charakter besitzen. Beispielsweise und stellvertretend angeführt, sind Transportleistungen, im Sinne einer Konkretisierung von Sachgütern an einem bestimmten Ort, dauerhafter Natur. Der Preis des Sachgutes an dem neuen Ort bleibt i.d.R. höher, die Wirksamkeit der Dienstleistung damit dauerhaft erhalten. Analog gilt dieser dauerhafte Charakter auch für „Schönheits-“ oder Pflegedienstleistungen, Beratungen sowie Informationsdienstleistungen, welche u.U. in (dauerhaften) Trägermedien gespeichert werden können.<sup>297</sup>

Damit bleibt festzuhalten, dass Dienstleistungen durchaus dauerhafter Natur sein können, insbesondere wenn sich die Ergebnisse von Dienstleistungen in dauerhaften Trägermedien oder dem „externen Faktor“ konkretisieren.

Dies bedeutet, dass Trägermedien einen Spezialfall bilden. Dieser beruht auf der Immaterialität des Ergebnisses einer Dienstleistung; oft ist es notwendig, bei der „Übertragung“ auf den Dienstleistungsnachfrager ein Trägermedium zu verwenden.<sup>298</sup> Liegt die Nutzenstiftung der Dienstleistung in der Veränderung der Eigenschaft des externen Faktors, inklusive der Person des Nachfragers, ist dieser als das „Trägermedium“ interpretierbar. Diesem „natürlichen Trägermedium“ stehen „speziell kreierte Trägermedien“ gegenüber.<sup>299</sup> Erst diese ermöglichen die Übertragbarkeit der Dienstleistung. Explizit seien beispielsweise Papier und elektronische Speichermedien, wie eine CD-ROM, genannt. Materielle Trägermedien sind somit zentrales Instrument für die „Dauerhaftigkeit“ einer Dienstleistung; sie transformieren, manifestieren das immaterielle Dienstleistungsergebnis in ein materielles Trägermedium, welches einen dauerhaften Charakter besitzt.

---

<sup>297</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 86 f.

<sup>298</sup> Vgl. Maleri, (1994), S. 88.

<sup>299</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 88.

Zwei Aspekte seien bei dem Einsatz von Trägermedien explizit herausgestellt:<sup>300</sup>

- Da das Trägermedium auch das Ergebnis der Dienstleistung dokumentiert, kann dessen Form erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Dienstleistung durch den Nachfrager nehmen. Beispielsweise kann oftmals die Form einer Präsentation oder eines Gutachtens (zumindest partiell) über inhaltliche Schwächen hinwegtäuschen. Das Trägermedium dient als Instrument der Dokumentation und gleichzeitig der Beeinflussung der Dienstleistungsqualität bzw. der Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses.
- Dienstleistungen werden häufig lediglich als ein „Leistungsversprechen“ gesehen, das erwartete Dienstleistungsergebnis ist risikoreich. Aus diesem Grunde wird der Prozess der Dienstleistungserstellung oftmals in Trägermedien dokumentiert, so dass einerseits eine juristische Absicherung vorliegt (beispielsweise bei Ärzten). Andererseits soll auch eine Professionalität dargestellt werden, welche das Bemühen der Dienstleistungserstellung dokumentiert; der Dienstleistungsanbieter kommt seinen Pflichten nach, um das erwartete Dienstleistungsergebnis zu gewähren. Das Trägermedium kann somit auch als Instrument der Rechtfertigung des Entgeltes dienen.

### **3.2.3.6. Fazit: Charakterisierung und Systematisierung des Dienstleistungsergebnisses**

Das Merkmal der Immaterialität erweist sich als zentrale Problemstellung des Dienstleistungsergebnisses: Ihre quantitative und qualitative Erfassung bzw. Messung ist oftmals nur sehr schwierig möglich. Im Rahmen der hier vorgestellten Argumentation wurden prinzipiell zwei interdependente und aufeinander aufbauende Aspekte bzw. Merkmale herausgestellt:

- Die „Dienstleistungsqualität“ wurde als zentrales Merkmal des Dienstleistungsergebnisses betont.
- Es wurde argumentiert, dass sich die wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung für den Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens als wichtige Determinante erweist.

Prinzipiell setzt das Dienstleistungsergebnis an einer „Wertschöpfung“, als Ergebnis eines Wertschöpfungsprozesses, an, welches explizit die Nachfragerbeteiligung integriert.<sup>301</sup> Hierzu wurde das Konstrukt der „Dienstleistungsqualität“ genutzt. Das Ziel besteht darin, das Ver-

---

<sup>300</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 88 f.

<sup>301</sup> Vgl. beispielsweise Stauss/Bruhn (2007), S. 5-11.

ständnis des Dienstleistungsergebnisses, hier als subjektive Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Nachfrager charakterisiert, hervorzuheben.<sup>302</sup> Es wurde dabei argumentiert, dass Dienstleistungsqualität häufig zu einer wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung führt. Damit wird eine strategische, wertorientierte Sichtweise herausgestellt – gegenüber einer einmaligen Dienstleistungserstellung sowie der Sichtweise einer kurzfristigen Kostenoptimierung.<sup>303,304</sup> Die Aufgabe des Dienstleistungsunternehmens besteht somit in der bewussten Steuerung der Dienstleistungsqualität.<sup>305</sup>

Diese wiederholte Dienstleistungserstellung besitzt fundamentale Folgewirkungen auf die anderen Dienstleistungsdimensionen: Die Kundenbasis, beispielsweise in der Form der „Reputation“ oder einer „Dienstleistungsmarke“ etc., können als wichtige Ressourcen des Dienstleistungspotenzials angesehen werden. Erfahrungen durch die wiederholte Dienstleistungserstellung reduzieren beispielsweise die Kosten der Spezifikation und erhöhen die Effizienz – in der Prozessdimension.<sup>306</sup> Die nachfolgende Abbildung 3.18.versucht, das Verständnis des Dienstleistungsergebnisses sowie die hier vorgestellte Argumentation darzustellen:

---

<sup>302</sup> Deshalb wurde bewusst darauf verzichtet, Instrumente wie beispielsweise das „customer value added accounting“ einzuführen. Dieses Verfahren betont zwar den subjektiv vom Nachfrager wahrgenommenen Wert einer Dienstleistung, dürfte aber, aufgrund des erheblichen Informationsbedarfs, nur sehr eingeschränkt nutzbar sein. Gleichwohl erscheinen solche Instrumente sinnvoll, weil hierdurch die Notwendigkeit entsteht, den Wert der Dienstleistung explizit abzubilden – um hieraus Maßnahmen abzuleiten. Vgl. zu einem „customer value added“ beispielsweise Schröder/Schmidt/Wall (2007).

<sup>303</sup> Exemplarisch sei hier die Auslagerung (offshoring) von „Call-Center“ Aktivitäten angeführt: Bei dieser sehr personalintensiven Dienstleistung (i.d.R. betragen Lohnkosten rund 70% der Gesamtkosten) erscheint eine Auslagerung kurzfristig wirkungsvoll. Jedoch wird beispielsweise die schlechtere Sprachqualität als geringere professionelle und soziale Kompetenz wahrgenommen. Hieraus resultieren negative Effekte auf die Zufriedenheit und Loyalität der Nachfrager. Vgl. Gauthier/Eggert/Nogly (2008).

<sup>304</sup> Hieraus folgt jedoch nicht, dass nicht auch eine einmalige Erstellung einer Dienstleistung, unter Wertaspekten, erfolgen kann.

<sup>305</sup> Hier wird auch die Thematik eines Dienstleistungscontrollings offensichtlich (– auch jenseits von Kennzahlen). Vgl. beispielsweise Bruhn/Stauss (2005) in Kombination mit Bienzeisler/Löffler (2005).

<sup>306</sup> Explizit sei in diesem Zusammenhang noch einmal auf die Interdependenz der verschiedenen Betrachtungsdimensionen hingewiesen; jetzt in Form der umgekehrten Kausalität, d.h. die Bedeutung der beiden anderen Betrachtungsdimensionen auf die Wahrnehmung der Qualität der Dienstleistung. Exemplarisch sei auf die Indikatorfunktion materieller Betriebsmittel, des externen Faktors und Trägermedien sowie die unmittelbare Interaktion mit dem Kundenkontaktpersonal verwiesen.



Abb. 3.18.: Das Dienstleistungsergebnis – Verständnis und Argumentationskausalität

Bei der Betrachtung der Dienstleistungsqualität, als Basis der Argumentationskausalität für das Dienstleistungsergebnis, sollte man an dieser Stelle nochmals einige Gesichtspunkte explizit herausstellen; sie sind für das Verständnis wichtig:

- Trotz der Bedeutung der Dienstleistungsqualität, insbesondere wenn eine Strategie der Qualitätsführerschaft postuliert wird, ist deren Kosten-Nutzen Sichtweise durchaus sinnvoll.
- Die Erfassung und Konstanz des Dienstleistungsergebnisses kann sich bei Dienstleistungen erheblich von der bei Sachgütern unterscheiden.<sup>307</sup>
- Der Dienstleistungserfolg, das Dienstleistungsergebnis aus der Sicht des anbietenden Unternehmens, beinhaltet eine finanzielle und eine nicht finanzielle Sichtweise: Dienstleistungsqualität muss in einer längerfristigen Perspektive gesehen werden. Sie führt oftmals nicht zu einem unmittelbaren finanziellen Erfolg. Qualitätsziele können

<sup>307</sup> Gerade individuelle Dienstleistungen (Dienstleistungsmanufakturen) zeichnen sich hierdurch aus. Gleichwohl können auch die Ergebnisse von Massendienstleistungen teilweise sehr unterschiedlich ausfallen, das Ergebnis bzw. die Qualität erheblich variieren. Während bei den Sachgütern Qualitätskontrollen, insbesondere des materiellen In- und Outputs, existieren und damit die Qualität des Ergebnisses sichern, erscheint dies aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen problematisch. Zudem können Probleme, aufgrund des „uno-actu“ Prinzips mit häufig unmittelbarer Interaktion des Nachfragers, meist nicht unbemerkt korrigiert werden. Ein wesentlicher Aspekt besteht hierbei in der Erfassung des Dienstleistungsergebnisses, insbesondere wenn sich dieses nicht materiell konkretisieren lässt. Die Methodik der häufig anzutreffenden Befragungen erscheint nicht selten wenig geeignet für eine sinnvolle Erfassung des Dienstleistungsergebnisses.

als Indikatoren oder Zwischenziele für (zukünftigen, finanziellen) Dienstleistungserfolg charakterisiert werden, interpretierbar als Investition für eine wiederholte Inanspruchnahme einer Dienstleistung.

### **3.3. Zusammenfassende Gesamtübersicht und kritische Würdigung**

Charakterisierungen und Systematisierungen sowie Typologisierungen von Dienstleistungen existieren in der Literatur natürlich sehr zahlreich. Fast unüberschaubar ist die Zahl von Ansätzen. Hierbei ist zu konstatieren, dass diese in der Regel sehr spezifisch, auf bestimmte (einzelne) Problemstellungen bzw. Forschungsansätze fokussiert, sind. (Zudem wird häufig eine eher operative Sichtweise eingenommen, anstatt der hier notwendigen strategischen.) Wichtig für die hier verfolgte Fragestellung ist aber, dass eine Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen versuchen sollte, diese möglichst vollständig darzustellen und abzubilden: Es wurde postuliert, dass einerseits nur eine umfassende Charakterisierung und Systematisierung die gesamte Bandbreite von Dienstleistungen abdecken kann. Andererseits ist es für die fokale Problemstellung notwendig, die gesamte Dienstleistung abzubilden - als Gesamtheit aller möglichen Dienstleistungsmerkmale; durchaus interpretierbar als holistisches System.

Um diese beiden Gesichtspunkte zu gewährleisten, ist eine hinreichende Anzahl von Dienstleistungsmerkmalen notwendig. Gleichzeitig darf die Anzahl von Merkmalen aber auch nicht so groß sein, dass eine Komplexität entsteht, so dass man (überspitzt formuliert) „Einzelfallbeispiele“ erhält. Zusätzlich sollte eine Überschneidungsfreiheit der Merkmale gewährleistet werden. Die hier vorgestellte Analyse kann deshalb als Ansatz interpretiert werden, einen „Mittelweg“, einen Kompromiss, einzunehmen. Es soll ein hinreichendes Verständnis von Dienstleistungen erzielt werden.

Inhaltlich wurde versucht, die Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen anhand der drei Dimensionen bzw. Phasen vorzunehmen. Hierbei wurde offensichtlich, dass die theoretische Betrachtungsweise der Isolierung einzelner Merkmale in der praktischen Anwendung einer simultanen, integrierten Berücksichtigung weichen muss.

Die hier vorgenommene Analyse von Dienstleistungen zeigte, dass bestimmte Merkmale von Dienstleistungen diese sehr deutlich abgrenzen bzw. differenzieren können; sie damit die Möglichkeit beinhalten, in besonderer Weise Dienstleistungen zu positionieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen – auch international.

Hierbei wirken die unterschiedlichen Dimensionen bzw. Phasen auf den Anbieter und den Nachfrager ganz unterschiedlich ein; sie besitzen eine ganz unterschiedliche Relevanz und Bedeutung: Beispielsweise gestaltet der Dienstleistungsanbieter das Dienstleistungspotenzial, während der Nachfrager dieses nur (passiv) „zur Kenntnis nimmt“, als Dienstleistungsangebot. Die subjektive Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses kann der Dienstleistungsanbieter hingegen nur innerhalb gewisser Grenzen bewusst und aktiv gestalten, er muss dieses subjektive Urteil des Nachfragers als „exogenes Datum“ hinnehmen. Dies bedeutet, dass in den verschiedenen Phasen bzw. Dimensionen der Dienstleistung die Bedeutung von Anbieter und Nachfrager ganz unterschiedlich verteilt ist. Die nachfolgende Abbildung 3.19. soll dieses Verständnis, zumindest ansatzweise, darstellen.

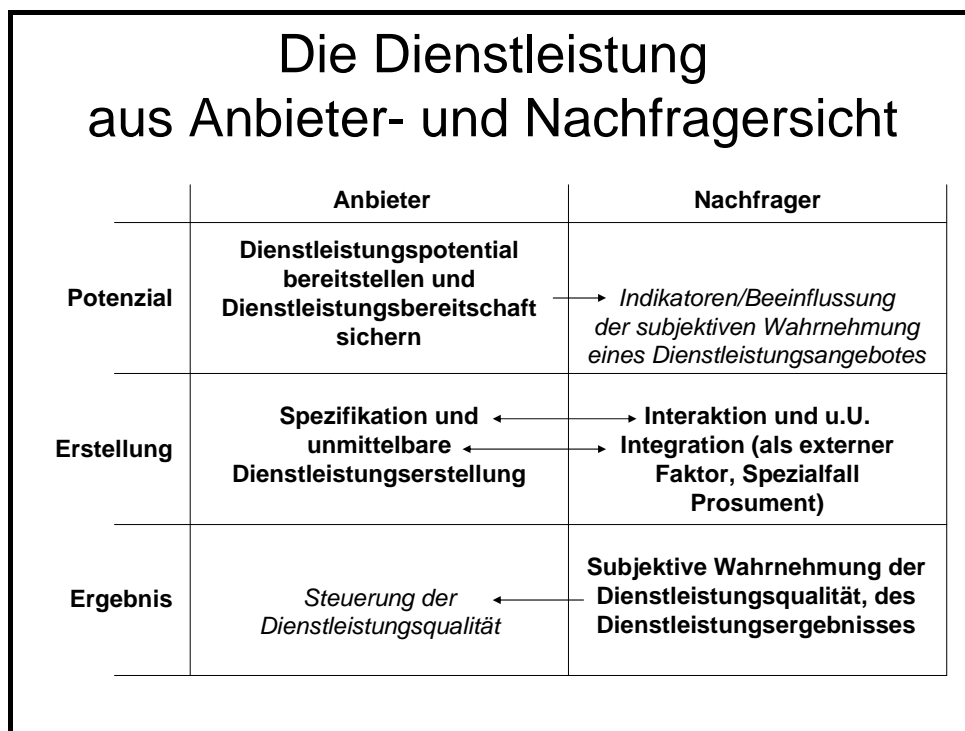


Abb. 3.19.: Relevanz und Bedeutung der Phasen bzw. Dimensionen einer Dienstleistung - aus Anbieter- und Nachfragersicht

Abschließend sei der hier vorgestellte Analyse- und Argumentationsrahmen, wie in der anschließenden Abbildung 3.20. visualisiert, komplett dargestellt. Er stellt sich als Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen, anhand verschiedener Dienstleistungsmerkmale mit verschiedenen Dimensionen bzw. als Phasenschema, dar:<sup>308</sup>

<sup>308</sup> Dieser Rahmen ist beispielsweise mit den Ausführungen von Corsten/Gössinger sowie Corsten/Dresch/Gössinger zu Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungen kompatibel. Vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 383-406; Corsten/Dresch/Gössinger (2005), Kapitel 2 und 3, S. 365-393.

- Im Rahmen der Potenzialdimension wurden einerseits die Ressourcen dieses Potenzials herausgestellt: Materielle, immaterielle, finanzielle sowie organisationale Ressourcen. Andererseits wurde betont, dass diese Potenziale kombiniert und im Sinne einer Leistungsbereitschaft zur Verfügung stehen müssen.
- Die Prozessdimension betonte, dass Dienstleistungen vor der unmittelbaren Erstellung spezifiziert werden müssen. Zentral war hierbei die Notwendigkeit der Interaktion mit dem Nachfrager, insbesondere bei der Spezifizierung der Dienstleistung. Mit der Integration des „externen Faktors“, als „Start“ des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozesses, erfolgt der „Augenblick der Wahrheit“.
- Die Dimension des Dienstleistungsergebnisses stellt den Aspekt der Dienstleistungsqualität heraus sowie, auf dieser aufbauend, das Ziel einer wiederholten Dienstleistungserstellung.

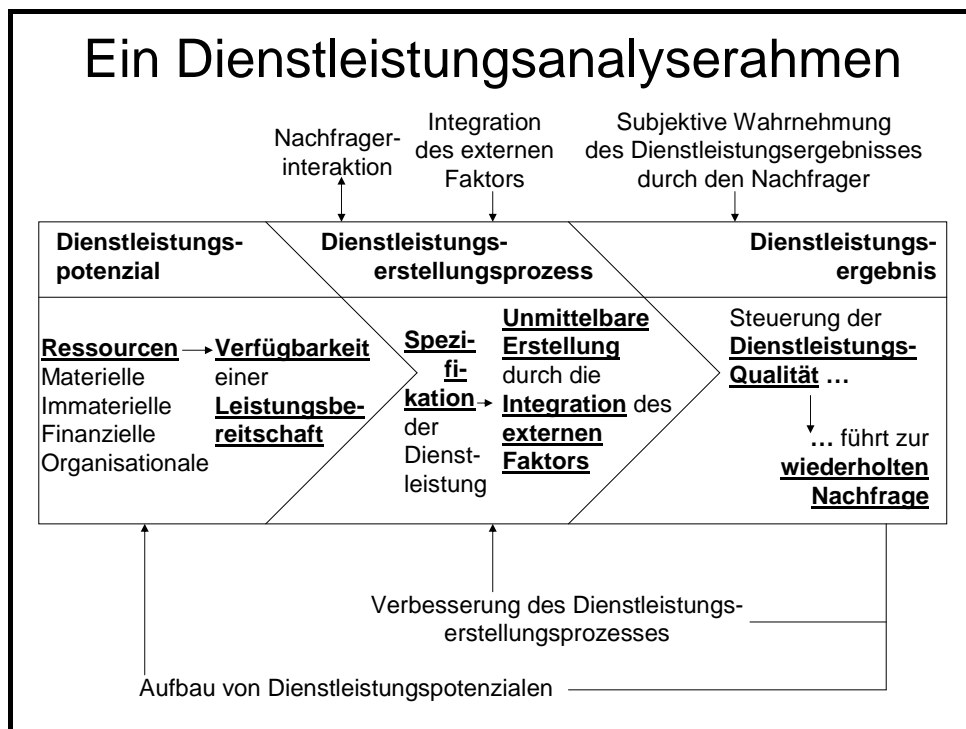


Abb. 3.20.: Überblick des hier vorgestellten Analyse- und Argumentationsrahmens von Dienstleistungen

## **Kapitel 4: Analyse der internationalen Markteintrittsstrategie**

### **„Gründung einer Tochtergesellschaft“**

#### **4.1. Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien**

##### **4.1.1. Internationale Markteintrittsstrategien als „Start und Meilensteine“**

Die Bearbeitung ausländischer Märkte ist prinzipiell mit einer Vielzahl von Formen und Strategien möglich. Sie stellen sich als „Momentaufnahmen“ dar. Veränderungen im Zeitablauf, beispielsweise internationale Markteintrittsstrategien, sind notwendig, meist bewusst intendiert.<sup>1</sup> Internationale Markteintrittsstrategien sind deshalb besonders „kritisch“, da sie die erstmalige Aufnahme der Bearbeitung eines (bestimmten) Auslandsmarktes darstellen. Sie sind als „Startbedingung“ eines Systems und Prozesses anzusehen.<sup>2</sup>

Demnach beinhalten internationale Markteintrittsstrategien einerseits vergangene Internationalisierungserfahrungen, andererseits auch Annahmen und Implikationen bezüglich der zukünftigen Entwicklung und Bearbeitung des fokalen Auslandsmarktes, im Kontext des Gesamtunternehmens. Die Form des internationalen Markteintritts ist eine wesentliche Determinante für den zukünftigen (insbesondere Wachstums-) Entwicklungsprozess – nicht nur für die ausländischen Aktivitäten, hier die ausländische Tochtergesellschaft, sondern auch für die heimischen Aktivitäten der Muttergesellschaft.<sup>3</sup> Dies schließt insbesondere die Organisationsbeziehung zwischen dem Heimatland und den ausländischen Aktivitäten ein,<sup>4</sup> hier Mutter- und Tochtergesellschaften: Der internationale Markteintritt ist als „Startpunkt“ für die zukünftige Koordination und Steuerung zu sehen.

Prinzipiell kann man hierbei zwei Gesichtspunkte unterscheiden: Einerseits beinhaltet eine bewusst geplante, intendierte internationale Markteintrittsstrategie die gewünschte „Balance“ zwischen Globalisierungsvorteilen, Effizienzvorteilen aufgrund einer gemeinsamen internationalen Strategie, gegenüber der Notwendigkeit einer lokalen Anpassung sowie der Generierung und Nutzung lokaler Ressourcen und Fähigkeiten.<sup>5</sup> Andererseits sollte man beispielsweise

---

<sup>1</sup> Gerade die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland dürfte nur in Ausnahmefällen nicht intendiert sein.

<sup>2</sup> Insbesondere die „Chaostheorie“, nichtlineare und rückkoppelnde Systeme, betont die Bedeutung der Startbedingungen (Stichwort „Schmetterlingsflügelschlag-Effekt“).

<sup>3</sup> Vgl. stellvertretend, auf die Entwicklung der Ressource Unternehmensführung fokussiert (managerial resources), Tan (2009), insbesondere S. 1046-1053.

<sup>4</sup> Vgl. vertiefend zur (späteren) Koordination ausländischer Tochtergesellschaften von Dienstleistungsunternehmen Bufka (1997). Eine empirische Studie (Befragung), auf der Basis der 300 wichtigsten Auslandsgesellschaften von 82 „deutschsprachigen“ (Deutschland, Schweiz, Österreich) Dienstleistungsunternehmen anhand eines Neo-kontingenztheoretischen Ansatzes.

<sup>5</sup> Vgl. Andersson/Forsgren/Holm (2007) im Kontext von internationalen Netzwerken bzw. „föderativen international operierenden Unternehmen“ (federative MNC); in Kombination mit Andersson/Forsgren/Holm (2002);



se nicht jene Kräfte unterschätzen, welche sich im Zeitablauf „nicht intendiert“ entwickeln, die in einer stärkeren Autonomie der ausländischen Einheiten (hier Tochtergesellschaften) resultieren können. Die Form sowie die Art und Weise des internationalen Markteintritts setzen dabei, zunächst einmal gewisse, vorgegebene Grenzen.

Die nachfolgende Abbildung 4.1. versucht einen internationalen Markteintritt als „Start“, im Rahmen eines Kräftemodells, darzustellen.



*Abb. 4.1.: Der internationale Markteintritt als „Startpunkt“  
im Rahmen eines „Kraftmodells“*

Für das Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien als „Start und Meilenstein“ erscheint es sinnvoll internationale Markteintritte mit Hilfe des Forschungsansatzes „internationale Unternehmertum Forschung“ (international entrepreneurship) näher zu charakterisieren:<sup>6</sup> Hierbei wird insbesondere die Rolle eines „Unternehmers“ (entrepreneur) herausgestellt bzw. die unternehmerische Orientierung von Unternehmen (entrepreneurial qualities of firms).<sup>78</sup>

Mudambi/Navvara (2004).

<sup>6</sup> Vgl. als wichtigen Basisbeitrag Oviatt/McDougall (1994) sowie die persönliche Retrospektive Oviatt/McDougall (2005). Vgl. für eine kritische Würdigung Autio (2005); Zahra (2005).

Vgl. ergänzend und vertiefend Schwens (2008), S. 1-8. (Schwens nutzt für seine vertiefende Analyse 3 Datensätze: Sekundärdaten existierender Publikationen als Metaanalyse (Kapitel 2, S. 21-42); einen Datensatz mit unterschiedlichen Industrien deutscher, mittelständischer Unternehmen (Kapitel 3,4, S. 43-85); einen Datensatz junger deutscher Technologieunternehmen aus den Bereichen der Nano-, Biotechnologie, „erneuerbare“ Energien sowie Mikrosysteme (Kapitel 5, S. 87-111).)

<sup>7</sup> Dies impliziert, dass soziale und kulturelle Aspekte bei der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien Relevanz besitzen und diese (mit-) erklären (können). Insbesondere lassen sich hiermit auch nicht effiziente internationale Markteintrittsstrategien erklären.

Im Rahmen dieses Ansatzes wird die (im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung) zentrale Kritik an den Prozess- bzw. Stufentheorien der Internationalisierung, insbesondere der „Uppsala-Schule“, aufgenommen: Diese Kritik betont, dass derartige Ansätze zwar den Internationalisierungsprozess abbilden können, jedoch die Erklärung des Beginns dieses Prozesses sowie frühe und rapide Internationalisierungsprozesse nicht hinreichend berücksichtigt wird.<sup>9,10</sup> (Gerade die Uppsala-Schule besitzt deshalb Relevanz für langsam internationalisierende, insbesondere Sachgüter produzierende Unternehmen.)

Für diese Forschungsrichtung internationaler, neuer und unternehmerisch geprägter Unternehmenstätigkeiten werden Internalisierungstheorien, Theorien verschiedener „governance“-Strukturen, Ansätze ausländischer Standortvorteile sowie Ansätze dauerhafter Wettbewerbsvorteile als theoretische Fundierung miteinander kombiniert. Hieraus ergeben sich vier zentrale Basiselemente:<sup>11</sup>

- Die Unternehmen, welche diese Forschungsrichtung insbesondere betrachten, besitzen häufig eine mangelhafte Ressourcenausstattung. Hierdurch ist das Internalisierungspotenzial entsprechend beschränkt.
- Sie versuchen kostengünstige Organisations- und Steuerungsmechanismen (governance mechanisms) zu nutzen, konzentrieren sich auf die Steuerung der wichtigen, „kritischen“ Ressourcen.
- Sie streben oftmals die Generierung und Nutzung ausländischer Standortvorteile, insbesondere Know-how, an.
- Sie versuchen die „kritischen“ Ressourcen, speziell Know-how, durch Schutzmechanismen zu verteidigen - für nachhaltige (sustainable) Wettbewerbsvorteile, beispielsweise durch Patente oder andere gewerbliche Schutzrechte.

Man kann anhand der Basiselemente dieser Forschungsrichtung eine zentrale Implikation für

---

<sup>8</sup> Schon Penrose stellt den „Unternehmer“ als wichtige Determinante, Ressource für das Wachstum von Unternehmen heraus. Vgl. Penrose (1972), insbesondere Chapter III, S. 31-42.

<sup>9</sup> So werden häufig auch die Bezeichnungen „international new ventures“, „born global“, „international entrepreneurship“ und „accelerated internationalisation“ verwendet. Vgl. Zahra (2005), S. 20 f. sowie Holtbrügge/Wesseley (2007), insbesondere S173-177 (zur Explikation des Begriffs „born global“).

Auch wenn bei diesen Begriffsabgrenzungen Unterschiede existieren, erscheinen diese, nur bezogen auf die hier verfolgte Problemstellung (!), als so gering, dass sie hier vernachlässigt werden sollen.

<sup>10</sup> Vgl. vertiefend Schmidt-Buchholz (2001). (Sie untersucht, anhand von 16 Fallstudien, internationale Markteintritte von „born globals“. Ihre beobachteten Unternehmen gründeten i.d.R. eigene Tochtergesellschaften.)

<sup>11</sup> Vgl. Oviatt/McDougall (2005), S. 5 f.; ergänzend Knight/Cavusgil (2004) - Akzentuierung von Innovationen.

dieses Analysekapitel herausstellen: Er stellt eine Kombination ganz unterschiedlicher Ansätze für das Verständnis und die Erklärung sowie die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien dar. Hier war es beispielsweise eine Kombination aus Internalisierungstheorien, Organisations- und Steuerungsmechanismen, ausländischen Standortvorteilen sowie der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen.

Damit stellt diese Forschungsrichtung eine komplementäre Erweiterung zu dem Gesichtspunkt von Internationalisierungsprozessen, in Kapitel 2.1.3.2.2. dar. Es erscheint deshalb sinnvoll beide Ansätze zusammenzuführen, um zentrale Aspekte des internationalen Markteintritts als „Start und Meilensteine“ herauszuarbeiten:

Häufig korrespondieren der Bindungsgrad von Ressourcen (commitment) im Gastland und der Prozess der Internationalisierung. Die „Uppsala Schule“, insbesondere Johanson und Vahlne, sprechen hierbei, auf der Grundlage empirischer Untersuchungen, von einem Stufenmodell der Internationalisierung bzw. des Internationalisierungsprozesses.<sup>12</sup> Das mangelhafte Wissen über die ausländischen Märkte stellt, nach dieser Sichtweise, ein wichtiges Hindernis bei der Internationalisierung dar. Da dieses nicht bzw. lediglich unvollkommen vermittelbar ist, bedarf es der eigenen Erfahrung des Unternehmens - in einem stufenförmigen Prozess der Internationalisierung: Basis der Internationalisierungsstrategie ist ein bestimmtes Wissen über das Zielland. Um die Risiken der Expansion zu reduzieren, werden zunächst nur begrenzte Ressourcen eingesetzt. Im Zeitablauf findet, aufgrund des Auslandsengagements, eine Wissensakkumulation über das Zielland statt. Diese reduziert damit das Risiko, so dass eine intensivere Bindung (commitment) im betreffenden Land eingegangen werden kann. Erst im Endstadium dieses Internationalisierungsprozesses kann der Aufbau eigener Fertigungsstätten im Ausland stehen.

Dies bedeutet, dass der gesamte Internationalisierungsprozess hauptsächlich im Sinne der Veränderung der Marktbearbeitung anhand des Bindungsgrades von Ressourcen (commitment) und insbesondere nach einem internationalen Markteintritt betrachtet wird. Hieraus folgt, dass der Fokus der Betrachtung der Internationalisierungsprozess von Sachgüter produzierenden Unternehmen ist.

Hier wird jedoch der internationale Markteintritt, unter Berücksichtigung der hieraus resultierenden Folgewirkungen, von Dienstleistungsunternehmen betrachtet - mit ihren speziellen Merkmalen. Insbesondere die Nutzung der immateriellen Ressourcen sowie die häufig gegen

---

<sup>12</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.2.2.

Null konvergierenden Grenzkosten des Dienstleistungspotenzials relativieren die Bedeutung und Relevanz der („Uppsala-“) Argumentationskausalität. Ein internationaler Markteintritt von Dienstleistungsunternehmen könnte demnach in einer „stärkeren Form“ erfolgen.

Die „unternehmerische Wagnistheorie“ betont die Aktionsorientierung; eine Risiko bewusst in Kauf nehmende Sichtweise - im Gegensatz zu den risikoaversen Prozessansätzen. Sie ist damit von Anfang an (pro-aktiv) international orientiert. Hierbei lässt sich ein „Unternehmer“ im Sinne von Schumpeter<sup>13</sup> und Kirzner<sup>14</sup> charakterisieren.<sup>15</sup>

So besteht ein Wettbewerbsvorteil derartiger Unternehmen, gerade im internationalen Kontext, in der Bedeutung dieser Individuen innerhalb einer Organisation.<sup>16</sup> Hierbei sind explizit auch internationale Erfahrung und die Integration in Netzwerke zu nennen.

Internationalisierung ist, nach dieser Sichtweise, nicht Ergebnis, sondern als Startpunkt für Wettbewerbsvorteile charakterisierbar.

Darüber hinaus wird argumentiert, dass derartig charakterisierte Unternehmen einen (ergänzenden) Vorteil bezüglich des „Lernens“, der Ressource „Wissen“ besitzen; Flexibilität und Mobilität von Wissen spielt eine wichtige Rolle. Im Gegensatz hierzu stehen die relativ statischen und spezifischen, oftmals materiellen Ressourcen der (eher an der Sachgüterproduktion orientierten) Prozesstheorien (allgemein). Zusätzlich wird angeführt, dass die Wettbewerbsvorteile (der Prozesstheorien) zumeist stark an das Heimatland gebunden sind.<sup>17</sup>

Dies bedeutet, dass einerseits „Neues“ leichter zugelassen, „Etabliertes“ leichter obsolet wird; andererseits besitzen derartig charakterisierte Unternehmen besondere bzw. besonders ausgeprägte absorptive Fähigkeiten, um „Neues“ zu verstehen und zu nutzen; d.h., dass eine „internationale Entrepreneurkultur“ innovativ, marktorientiert, pro-aktiv, lernorientiert sowie durch die bewusste Übernahme von Risiko gekennzeichnet ist und Motivationselemente beinhaltet.

Eine Internationalisierung wird nach dieser Sichtweise insbesondere auch zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Dabei beinhaltet die Logik dieses Ansatzes speziell auch, dass oft eine stärkere Form des internationalen Markteintritts, im Sinne von höherem Engagement bzw.

---

<sup>13</sup> Vgl. Schumpeter (1912), Kapitel 2, S. 103-198; insbesondere S. 170-180 zu Begriff und Funktion des Unternehmers.

<sup>14</sup> Vgl. Kirzner (1978), insbesondere Kapitel 2, S. 24-70; ergänzt um Kirzner (1988), Dritter Teil, S. 105-206 (Die Rolle des Unternehmers).

<sup>15</sup> Vgl. Zahra (2005), S. 22-25.

<sup>16</sup> Dies bedeutet, dass bestimmte personenbezogene Determinanten dieser Individuen herausgestellt werden. Vgl. als „state of the art“ Überblick beispielsweise Walter/Walter (2009), eine Metaanalyse von 99 Studien.

<sup>17</sup> Vgl. Autio (2005), S. 13-15.

Eigentumsanteil (commitment), erklärbar wird.<sup>18</sup>

Damit sollte man herausstellen, dass dieser Theoriestrang in Bezug zu den Prozesstheorien (allgemein) einen durchaus komplementären Charakter besitzt; für internationale Markteintrittsstrategien jedoch ein wesentlich besseres Verständnis liefert.<sup>19</sup> Gleichwohl erscheint es sinnvoll im weiteren Verlauf explizit die diesem Theoriestrang zu Grunde liegenden Ansätze, beispielsweise die Internalisierungstheorien oder den „Ressourcenansatz, zu nutzen. Einerseits erscheint dieser Theorienstrang derzeit noch nicht hinreichend entwickelt und konsistent, andererseits ist eine klare Argumentationskausalität (der einzelnen, zu Grunde liegenden Ansätze) zu präferieren.

Um eine Integration beider Theorienstränge zu ermöglichen ist deshalb der Rückgriff auf das „Episodenkonzept“ zweckmäßig: Ein Internationalisierungsprozess lässt sich als Evolution, Episode sowie Epoche charakterisieren und analysieren.<sup>20</sup> Hierbei kann der internationale Markteintritt als eine „Internationalisierungsepisode“ aufgefasst werden; d.h. es wird ein Verständnis internationaler Markteintrittsstrategien als „Start und Meilenstein“ - im Rahmen von Internationalisierungsprozessen - postuliert.

Episoden sind nach diesem Verständnis durch folgende Merkmale charakterisiert:<sup>21</sup>

- Die Episode „internationaler Markteintritt“ stellt einen „Meilenstein“ auf dem Weg des Internationalisierungsprozesses dar.
- Derartige Episoden sind keine „Routinen“, sondern sind durch ihre Neuartigkeit und Komplexität gekennzeichnet.
- Eine internationale Markteintrittsepisode der Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“ stellt sich als revolutionäre, sprunghafte Entwicklung dar. Es findet eine Veränderung der Internationalität (beispielsweise in Form des Internationalisierungsgebirges abgebildet) in einem relativ kurzen Zeitraum statt.
- Die Episode eines internationalen Markteintritts bedarf einer (direkten) Führung und Steuerung. Es kann i.d.R. unterstellt werden, dass eine internationale Markteintrittsepisode der Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“ intendiert/geplant ist, jedoch nicht notwendigerweise zu Beginn.

---

<sup>18</sup> Vgl. Zahra (2005), S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. als vertiefende Gegenüberstellung dieser Theorienstränge Autio (2005), insbesondere Tabelle 1 auf S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.2.3. sowie Kutschker/Schmid (2002), S. 1072 f.

<sup>21</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 1074-1076, 1078-1080, Kapitel 7.3., S. 1113-1146.

Wenn man dieses einleitende Verständnis zusammenfasst, sollte man festhalten, dass internationale Markteintrittsstrategien ein wesentliches Element einer (dynamischen) Internationalisierungsstrategie,<sup>22</sup> eines Internationalisierungsprozesses bilden, als ein (abhängiger) Pfad von Entscheidungen. Sie sind als unternehmerisch geprägte „Starts oder Meilensteine“ interpretierbar, insbesondere für die zukünftige Koordination und Steuerung (beispielsweise von Mutter- und Tochtergesellschaften, im Rahmen eines „Kräftemodells“).

Die (traditionellen) Prozessansätze orientieren sich dabei stärker an Sachgüter produzierenden Unternehmen und betonen hierbei die Risikovermeidung aufgrund unzureichender (ausländischer) Marktkenntnisse; dies induziert „schwächere“ Formen internationaler Markteintrittsstrategien. Ein internationaler Markteintritt, im Kontext der Forschungsrichtung „neuer Wagnisse“, akzentuiert hingegen stärker „Neues“ (insbesondere Wissen) sowie den, Risiko bewusst in Kauf nehmenden, „Unternehmer“ (auch im Sinne einer Ressource). Damit orientiert sich diese Forschungsrichtung eher an Dienstleistungsunternehmen und postuliert tendenziell „stärkere“ Formen internationaler Markteintrittsstrategien. Diese gilt es einzuordnen.

#### **4.1.2. Einordnung verschiedener Formen des internationalen Markteintritts**

In der Realität betrachtet man eine Vielzahl unterschiedlicher, potenzieller internationaler Markteintrittsformen,<sup>23</sup> auch für Dienstleistungsunternehmen. Die Einordnung und Analyse dieser unterschiedlichen Formen ist jedoch häufig dadurch gekennzeichnet, dass allgemein akzeptierte sowie eindeutige Abgrenzungskriterien nicht hinreichend existieren. Dies beruht auf unterschiedlichen Orientierungen und Zielsetzungen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sowie einer zunehmenden Differenzierung internationaler Markteintrittsformen in der Praxis. Man versucht situationsspezifisch und unternehmensindividuell die unterschiedlichen Vorteile der einzelnen internationalen Markteintrittsformen miteinander zu kombinieren. Hieraus folgt, dass eine exakte Abgrenzung zunehmend schwieriger wird, die Grenzen der einzelnen Markteintrittsformen verwischen. Sinnvoll erscheint es deshalb, die grundsätzlichen, zentralen (Haupt-) Formen des internationalen Markteintritts anzuführen:<sup>24</sup>

- Export im Inland erstellter Güter an ausländische Nachfrager: Dies kann direkt oder auch indirekt, durch Exportmittler, erfolgen. Die Unterscheidung zwischen direktem

---

<sup>22</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker (1994b), S. 229-231 (zu Markteintrittsstrategien als Bestandteil von Internationalisierungsstrategien), sowie S. 232-244 (zu Wegen dynamischer Internationalisierungsstrategien).

<sup>23</sup> Vgl. Young/Hamill/Wheeler/Davies (1989) (als ersten, einführenden Überblick S. 10-20, die in den folgenden Kapiteln 3-6, S. 63-250, vertieft werden) sowie Perlitz (1997), speziell zu Kooperationsformen.

<sup>24</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), Kapitel 6.2., S. 812-905.

und indirektem Export ist wichtig, da bei direktem Export Kontakte zum Ausland aufgenommen werden müssen, der indirekte Export sich hingegen nicht vom Inlandsge­schäft unterscheidet. Damit ermöglicht erst ein direkter Export (sowie Auslandsaktivi­täten generell) eine Wissensakkumulation über das Zielland. Export wird häufig aus­schließlich bei Sachgütern als internationale Markteintrittsstrategie angesehen. Ob bzw. unter welchen Bedingungen bei Dienstleistungen von Export gesprochen werden kann, ist in der Literatur nicht unumstritten.

- Erstellung der Güter im Ausland: Für die Erstellung bzw. der Produktion im Ausland bedarf es dort der notwendigen Potenziale - beispielsweise in Form von Tochtergesell­schaften. Dies bedeutet, dass Direktinvestitionen vorgenommen werden müssen; ent­weder durch internes oder externes Wachstum, mit den Extremformen der (vollständigen) Eigengründung („greenfield investment“) oder einer (vollständigen) Akquisition („brownfield investment“). Ein internes Wachstum gewährt eine einfachere Durchset­zung der Unternehmensziele im Auslandsmarkt, insbesondere eine uneingeschränkte Kontrolle, speziell über das Wissen/Know-how. Ein externes Wachstum, bspw. in Form der Akquisition eines existierenden Unternehmens im Gastland, gewährleistet eine leichtere Berücksichtigung lokaler, beispielsweise kultureller, politischer oder rechtlicher Aspekte. Mit einer Akquisition ist ein sofortiger Markteintritt auf der Basis im Gastland etablierter Strukturen möglich. Diesem Vorteil stehen der Kaufpreis, die Integration in das Unternehmen sowie mögliche gesellschaftliche Widerstände, bei­spielsweise der Gastlandregierung, der Öffentlichkeit etc., gegenüber. Im Gastland findet jedoch, im Gegensatz zu einer internen Entwicklung, keine Kapazitätsverände­rung statt (im Sinne des Aufbaus zusätzlicher Produktions- bzw. Erstellungspotenzia­le)<sup>25</sup>.
- Sonstige Formen wie Lizenzvergabe, Franchising oder Netzwerke und Joint-Ventures: Zwischen den Extremformen „indirekter Export“ und „Gründung einer Tochtergesell­schaft“ des internationalen Markteintritts existieren eine Vielzahl weiterer Formen. Stellvertretend seien die Lizenzvergabe und das Franchising einerseits sowie Netz­werke und Joint Ventures andererseits angeführt. Bei der Lizenzvergabe überträgt ein fokales Unternehmen immaterielle Wirtschaftsgüter wie beispielsweise sein Know-how, Warenzeichen etc. und dessen Verwertungsrechte an Dritte (i.d.R. gegen Ent-

---

<sup>25</sup> Internationale Markteintritte sind teilweise gerade durch die gegenteilige Strategie, einem intendierten Abbau von Kapazitäten, gekennzeichnet: Existieren Überkapazitäten auf internationalen Gütermärkten kann deren Reduktion positive Wettbewerbswirkungen induzieren, insbesondere einen ruinösen Preiswettbewerb.

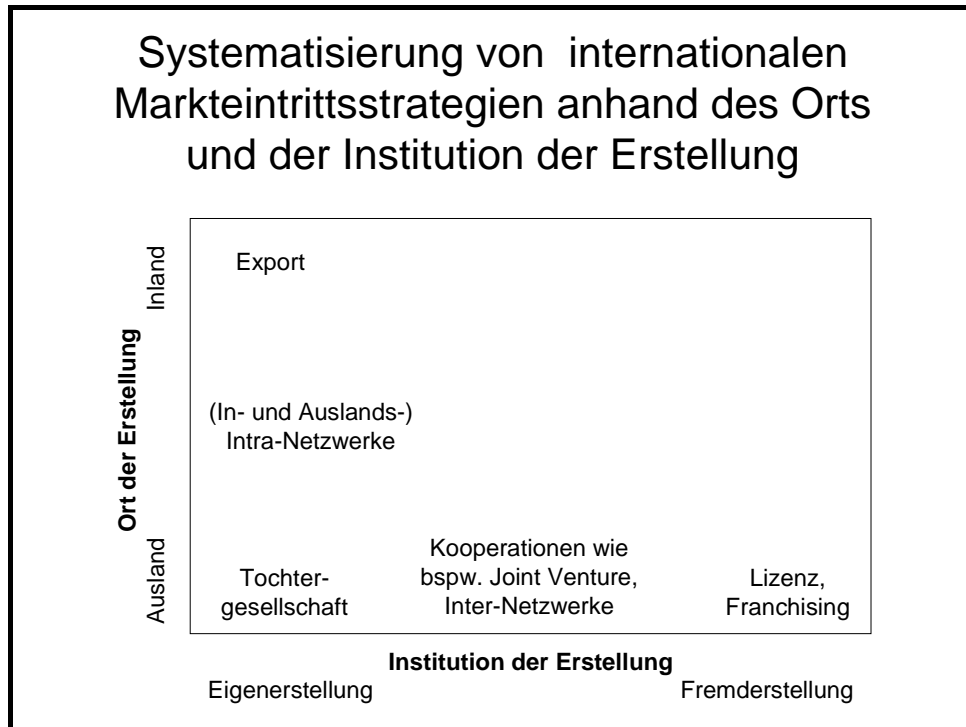
gelt). Erst in den 80'er Jahren wurde diese Form als relevante internationale Markteintrittsform erwogen. Die Ausgestaltung von Lizenzverträgen kann dabei individuell erfolgen. Insbesondere die Unterscheidung in exklusive vs. nicht exklusive Verträge sowie strenge Auslegungen und Kontrollen bestimmter Rechte, z.B. Qualitätsniveaus, lassen die Grenzen zu anderen internationalen Markteintrittsstrategien mitunter verschwimmen. Franchising ist eine primär vertriebsorientierte, internationale Markteintrittsform, bei welcher ein, oftmals erprobtes, Geschäftsmodell (im Heimatland) im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses einem ausländischen Franchisenehmer überlassen wird. Hierbei bleibt der Franchisenehmer rechtlich selbstständig, tritt aber gemäß des Geschäftsmodells des Franchisegebers auf. Die Unternehmensführung (des Franchisegebers) ist somit als Führung eines Netzwerkes charakterisierbar. Dem Vorteil des geringen Kapitaleinsatzes und Risikos, einer schnellen Internationalisierung, etc. ist insbesondere ein u.U. aufwändiges Planungs- und Steuerungssystem und z.T. ein eingeschränktes Weisungsrecht entgegenzuhalten; zudem ist das Gewinnpotenzial i.d.R. eingeschränkt. Das bekannteste Beispiel dürfte McDonalds sein. Netzwerke beinhalten verschiedenste Ausformungen von Kooperationen. Hier soll zunächst nur die Unterscheidung von „Intranetzwerken“, innerhalb eines Unternehmens sowie „Internetzwerken“, zwischen verschiedenen Unternehmen, angeführt werden.<sup>26</sup> Eine Kombination, mit verschiedenen Abstufungsformen der Eigentumsstruktur, bilden Joint Ventures. Diese sind eigenständige Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit, welche von mindestens zwei Muttergesellschaften gegründet wurden.

Diese Darstellung der grundsätzlichen, zentralen Hauptformen des internationalen Markteintritts bezog sich hauptsächlich auf die Argumente des Orts der Erstellung sowie der Institution der Erstellung. Die folgende Abbildung 4.2. visualisiert dies:

---

<sup>26</sup> Vgl. Kapitel 4.2.5.3.3.





*Abb. 4.2.: Ausgewählte Hauptformen des internationalen Markteintritts anhand der Merkmale des Orts und der Institution der Erstellung*

Bei der Einordnung internationaler Markteintrittsstrategien sind jedoch eine Vielzahl weiterer Argumente zu beachten, welche jedoch nicht immer überschneidungsfrei sowie voneinander unabhängig sind. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren deshalb, je nach fokaler Problemstellung, eine Vielzahl weiterer Systematisierungsansätze des internationalen Markteintritts (bzw. der Auslandsmarktbearbeitung):<sup>27</sup>

Häufig wird beispielsweise auf eine Systematisierung anhand des Merkmals „Kapital- und Managementleistung“, sowohl im Stamm- als auch im Gastland, verwiesen: Die nachfolgende Abbildung 4.3. nimmt eine Systematisierung verschiedener internationaler Markteintrittsstrategien anhand dieses Merkmals vor.

<sup>27</sup> Vgl. als Überblick beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 814-819.



*Abb. 4.3.: Ausgewählte Hauptformen des internationalen Markteintritts,  
anhand des Merkmals Kapital- und Managementleistung*

Die Einordnung und Analyse internationaler Markteintrittsstrategien nutzt des weiteren oftmals die Argumente „Eigentum bzw. Besitz“ („entry mode“), mit den Ausprägungen „vollständiges“ vs. „geteiltes“ Eigentum/Besitz (wholly owned vs. shared owned),<sup>2829</sup> sowie „Art der Entwicklung“ (establishment mode), mit den Ausprägungen „Neugründung“ vs. „Akquisition“ („greenfield investment“ vs. „acquisition“).<sup>30</sup>

Während das Argument des Eigentums/Besitzes den Aspekt der „Steuerung“ (control) der Unternehmensressourcen herausstellt, betont das Argument der „Art der Entwicklung“ die Kombination der Ressourcen des fokalen Unternehmens und lokaler Ressourcen des Gastlandes, insbesondere inklusive der Ressourcen von Kooperationspartnern oder zu akquirierender Unternehmen. Hierbei wird oftmals postuliert, dass es sich um zwei eigenständige, isolierte Entscheidungen bzw. Theoriestränge bei der Wahl bzw. Analyse einer internationalen Markteintrittsstrategie handelt. Gleichwohl wird aber auch die Meinung vertreten, dass eine Interdependenz dieser Argumente existiert, d.h. beide Gesichtspunkte sollten simultan berücksichtigt werden.<sup>31</sup> Prinzipiell ist es dabei notwendig, jede Aktivität der Wertekette eines

<sup>28</sup> Vgl. beispielsweise Chen/Hennart (2002); Yiu/Makino (2002); Pan/Tse (2000); Delios/Beamish (1999); Hennart (1991); Gatignon/Anderson (1988).

<sup>29</sup> Vgl. vertiefend zu Eigentumsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen Kutschker (1992).

<sup>30</sup> Vgl. beispielsweise Harzing (2002); Anand/Delios (2002); Brouthers/Brouthers (2000); Barkema/Vermeulen (1998); Cho/Padmanabhan (1995); Hennart/Park (1993).

<sup>31</sup> Vgl. beispielsweise Chen (2008), insbesondere S. 454 f.; Dikova/Witteloostuijn (2007), S. 1013-1015.

Unternehmens im Rahmen einer internationalen Markteintrittsstrategie einzeln zu analysieren.<sup>32</sup>

Kombiniert man diese beiden Gesichtspunkte lassen sich internationale Markteintrittsstrategien, wie in der nachfolgenden Abbildung 4.4. dargestellt, zuordnen:<sup>33</sup>



*Abb. 4.4.: Einordnung ausgewählter internationaler Markteintrittsstrategien anhand der Merkmale „Eigentum/Besitz“ und „Art der Entwicklung“*

In Kombination mit den zuvor in Kapitel 2.1.3.3. vorgestellten Systematisierungsansätzen lassen sich verschiedene internationale Markteintrittsstrategien überblicksartig charakterisieren und systematisch einordnen. Derartige Systematisierungsansätze besitzen i.d.R. jedoch sehr enge Grenzen; häufig wird lediglich ein Merkmal berücksichtigt, beispielsweise wie die hier dargestellte Systematisierung von Meissner/Gerber, oder es werden einige, wenige Kriterien miteinander kombiniert.

Für die Analyse einer (hier bestimmten) internationalen Markteintrittsstrategie muss aber eine holistische Sichtweise eingenommen werden, müssen alle relevanten Kriterien gleichzeitig berücksichtigt werden, im Sinne der Erklärung und Gestaltung eines „Optimum Optimo-

<sup>32</sup> Vgl. hierzu, für den Aspekt von Eigentum und Steuerung, Brown/Dev/Zhou (2003). (Die Autoren postulieren, im Rahmen einer Studie/Befragung von Hotelmanagern aus 53 Ländern, dass sich die Eigentumsdimension von der Steuerungsdimension (control) eines internationalen Markteintritts trennen lässt.)

<sup>33</sup> Diese einfache und hier bewusst dichotom vorgestellte Betrachtung muss natürlich differenzierter erfolgen. Beispielsweise lassen sich bei internationalen Akquisitionen unterschiedliche Motive unterscheiden, welche unterschiedliche Grade des Eigentums/Besitzes implizieren. Vgl. stellvertretend hierzu Chen (2008).

rums“. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden hierbei insbesondere folgende Kriterien angeführt.<sup>34</sup>

- Art und Umfang sowie Beanspruchung von Ressourcen.
- Art und Ausmaß des Ressourcentransfers.
- Art und Umfang der Wertschöpfung bzw. deren Aufteilung.
- Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten sowie Eigentums-/Besitz- und Kooperationsaspekte.
- Reversibilität, Flexibilität sowie die Amortisation des Ressourceneinsatzes.
- Geschwindigkeit bzw. Schnelligkeit, mit welcher der Markt des Gastlandes erschließbar ist.
- Veränderungen der Rivalitäts- bzw. Wettbewerbsintensität.
- Dauer und Stabilität einer bestimmten Form im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses.
- Bedeutung des Gastlandes im Rahmen der strategischen Ziele des Unternehmens.
- Einschränkungen sowie Akzeptanz und Förderung durch das Management, inklusive Motivationseffekte.
- Skalen- und Verbundeffekte.
- Erfahrungen, einerseits als Voraussetzung, andererseits als Ergebnis eines Lernprozesses.
- Gewinn- und Risikopotenziale.

Für die Analyse internationaler Markteintrittsstrategien ist es somit notwendig, einen systematischen Überblick der Vielzahl relevanter Merkmale und Einflussgrößen darzustellen. Versucht man deshalb an dieser Stelle eine erste, einleitende Betrachtung exemplarisch voranzustellen, kann beispielsweise der zwar ältere, aber durchaus noch relevante Ansatz von Hill/Hwang/Kim herangezogen werden,<sup>35</sup> welcher in der nachfolgenden Abbildung 4.5. dargestellt wird.

---

<sup>34</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 814-819; Backhaus/Büschken/Voeth (2000), S. 140 f.

<sup>35</sup> Von Hill/Hwang/Kim als „eklektische Theorie“ charakterisiert, welche verschiedene, isolierte Ansätze vereinigen soll. Vgl. Hill/Hwang/Kim (1990b); sowie ergänzend Kim/Hwang (1992).



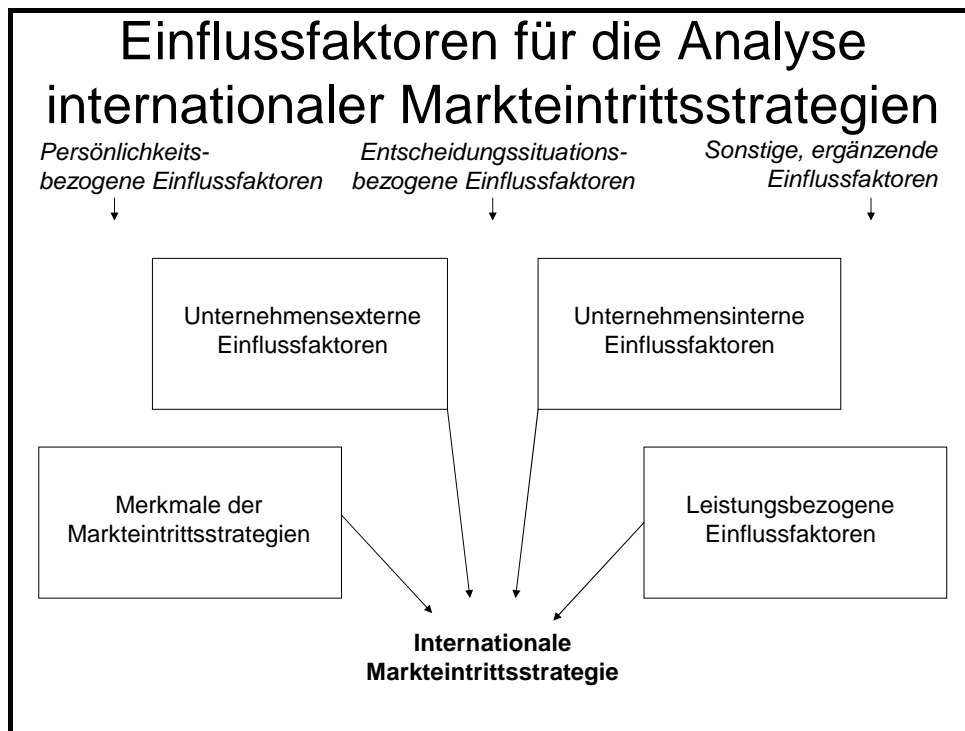
*Abb. 4.5.: Merkmale und ein Entscheidungsrahmen internationaler Markteintrittsstrategien – die eklektische Theorie von Hill/Hwang/Kim*

## 4.2. Theoretische Grundlagen von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien

### 4.2.1. Ein systematisierender Überblick

Für die Analyse internationaler Markteintrittsstrategien existiert eine Vielzahl von Ansätzen, speziell Theorien und Modellen sowie empirischer Studien. Das Ziel dieser Ansätze besteht darin, die in der Realität zu beobachtenden Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien von Unternehmen zu beschreiben, zu erklären sowie Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hierbei herrscht jedoch keine „einzige, alleinige“, d.h. geschlossene und allumfassende theoretische Basis vor. Stattdessen existiert eine Vielzahl von Partialansätzen, mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten, welche demnach auch nur Teilaspekte abbilden und erklären können. Empirische Studien sind darüber hinaus oftmals inkonsistent und erweisen sich teilweise sogar als widersprüchlich. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, Einflussfaktoren herauszustellen, welche für die Analyse einer internationalen Markteintrittsstrategie Relevanz besitzen könnten. Teilweise interdependent und nicht überschneidungsfrei lassen sich insbesondere die folgenden, in der Abbildung 4.6. dargestellten, Einflussfaktoren an-

führen:<sup>36</sup>



*Abb. 4.6.: Einflussfaktoren für die Analyse einer internationalen Markteintrittsstrategie*

Auch wenn leistungsbezogene Einflussfaktoren, in Kombination mit Merkmalen der Markteintrittsstrategien, im Mittelpunkt der hier vorzustellenden Argumentation stehen, gilt es, Interdependenzen bzw. die übrigen Einflussfaktoren hinreichend zu berücksichtigen; man kann die verschiedenen Einflussfaktoren als holistisches System auffassen. Es erscheint deshalb sinnvoll, die verschiedenen Ansätze, anhand verschiedener Gesichtspunkte, systematisch zu erfassen und darzustellen. Das Ziel hierbei ist, sich nur auf jene, für die hier verfolgte Problemstellung relevanten Ansätze zu konzentrieren. Beispielsweise erscheint es wenig sinnvoll, Außenhandelstheorien, wie „komparative Kostenvorteile“ (Ricardo) oder „Faktorausstattung von Volkswirtschaften“ (Heckscher-Ohlin), als „klassische Ansätze des internationalen Managements“ bzw. „Vorläufer“ zu charakterisieren.<sup>37</sup> Einerseits kann eine derartige (volkswirtschaftliche, Makro-) Aggregationsebene kaum Internationalisierungsstrategien von Unternehmen erklären,<sup>38</sup> andererseits zeigt beispielsweise das „Leontief-Paradoxon“ die

<sup>36</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 895-902.

<sup>37</sup> Vgl. beispielsweise Macharzina (2003), S. 16-18.

<sup>38</sup> Analyseobjekt ist eine Volkswirtschaft/Nation, welche natürlich den Rahmen für Aktionen der Unternehmen, durch ihre Politik, wesentlich beeinflusst. Vgl. beispielsweise Kenen (1994), Teil 1, S. 1-15 (u.U. in Verbindung mit Teil 2, S. 19-297).

Grenzen der Validität auf. Gleichwohl besitzen sie eine Bedeutung für die Analyse von Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien, allerdings eher im Sinne eines allgemeinen, exogen vorgegebenen Rahmens.<sup>39</sup>

Man kann Internationalisierungstheorien auf verschiedenste Art und Weise systematisieren. Einen eher historisch orientierten Gruppierungsansatz stellt beispielsweise Glaum vor. Er ordnet diese wie folgt:<sup>40</sup>

- Ältere Theorien, insbesondere die Zinssatztheorien.
- Heute vorherrschenden Erklärungsansätze, welche von Dunning in dem „Eklektischen Ansatz“ zusammengefasst wurden.
- Alternative Erklärungsansätze, wie beispielsweise die „Agency Theorie“.<sup>41</sup>
- Neuere Ansätze, welche auf organisationstheoretischen Überlegungen, insbesondere des Netzwerkansatzes, beruhen.

Neben diesen Theorien werden noch die folgenden, ergänzenden Ansätze von Glaum angeführt (aber nicht explizit analysiert):<sup>42</sup>

- Der internationale Produktlebenszyklus.
- Das oligopolistische Parallelverhalten.
- Makroökonomische Direktinvestitionstheorien, welche versuchen, das internationale Unternehmen in die Außenhandelstheorie zu integrieren.

Einen anderen Schwerpunkt der Systematisierung von Internationalisierungstheorien setzen Kutschker/Schmid.<sup>43</sup> Sie unterscheiden folgende, in der Abbildung 4.7. näher differenzierte Theorierichtungen:

- Theorien des Außenhandels.
- Theorien der Direktinvestition.
- Übergreifende Theorien der Internationalisierung.

---

<sup>39</sup> Vgl. beispielsweise Perlitz (2004), S. 66-89.

<sup>40</sup> Vgl. Glaum (1996), S. 43-127.

<sup>41</sup> Manager verfolgen, nach dieser Theorie, insbesondere auch ihre Eigeninteressen. Die Internationalisierung ist hierzu ein Mittel/Instrument. Dies bedeutet, dass auch verhaltensorientierte Gesichtspunkte Berücksichtigung finden (müssen). Sie stellen sich dabei als (typische) ökonomische Theorien dar.

<sup>42</sup> Vgl. Glaum (1996), S. 43 f.

<sup>43</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), Kapitel 3, insbesondere S. 363-367.



Abb. 4.7.: Ein Systematisierungsansatz von Theorien internationaler Unternehmen (nach Kutschker/Schmid)

Letztendlich erscheint keine dieser, stellvertretend und exemplarisch, vorgestellten Systematiken hinreichend geeignet, bezüglich der hier verfolgten Problemstellung, einen sinnvollen Orientierungs- und Analyserahmen darzustellen. Aus diesem Grunde soll eine alternative Gliederung der Argumentation bzw. Systematisierung und Darstellung von Internationalisierungstheorien vorgenommen werden:

Hierbei wird bewusst versucht, einen etwas größeren Gesamtzusammenhang vorzustellen, um die Elemente der Argumentation, beispielsweise auch unter historischen Gesichtspunkten, deutlicher herauszuarbeiten. Es erscheint dabei wichtig, auch Aspekte aufzunehmen, welche nicht sofort offensichtlich und unmittelbar relevant erscheinen. Beispielsweise wird die Berücksichtigung historische Gesichtspunkte aufzeigen, dass viele Aspekte, welche heute wesentlich fokussierter und differenzierter sowie auf die gegenwärtigen Situationen und Bedingungen zugeschnitten, analysiert werden, auf Ansätzen beruhen, welche schon wesentlich länger existieren. Hierdurch „gewinnt“ die Argumentation, gerade im fünften Synthesekapitel!

Aus diesem Grunde soll folgender Argumentationssystematik gefolgt werden:

- Ältere und monetäre Internationalisierungstheorien.
- Die (paradigmatische) „Eklektische Theorie“, das „OLI-Schema“ – als holistischer Ansatz.



- Analyse des OLI-Schemas – partialanalytisch: Eigentumsvorteile, Standortvorteile sowie die Internalisierung.
- Komplementäre Ansätze: Generierung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz sowie der Generierung von komplementären Ressourcen (von/aus dem Ausland).
- Ansätze, welche das „Verhalten“ von Menschen sowie „Kultur“ thematisieren.

#### **4.2.2. Ältere und monetäre Internationalisierungstheorien**

Obwohl die internationale Unternehmenstätigkeit als historisch relativ langfristig existierende Tätigkeit charakterisiert ist,<sup>44</sup> bleibt die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen des „internationalen Managements“ (international business) eine relativ junge, rund 50 Jahre alte, Teildisziplin.<sup>45</sup> So wurden zunächst insbesondere volkswirtschaftlich orientierte Ansätze diskutiert; hierunter lassen sich auch Ansätze subsumieren, welche „Handelsschranken“ thematisieren und beinhalten.<sup>46</sup> Eine derartige Betrachtungsweise ist jedoch gerade mit der hier verfolgten Problemstellung des internationalen Markteintritts von Unternehmen nur sehr eingeschränkt kompatibel: Sie erscheinen zu abstrakt, in ihren Annahmen zu realitätsfern und beinhalten insbesondere eine andere, volkswirtschaftliche Aggregationsebene, gerade nicht die hier notwendige Unternehmensebene.<sup>47</sup> Es werden insbesondere nicht die Unternehmen per se, sondern deren Unterschiede betrachtet.<sup>48</sup>

Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, sich in diesem Unterkapitel lediglich auf die Betrachtung der geographischen Diversifikation und des Risikoportfolios zu konzentrieren - die Betrachtung des Sicherheitsmotivs (von Unternehmen). Die Betrachtung des Sicherheitsmotivs, im Sinne der Reduzierung des Risikos, als Erklärung für die Vornahme von Direktinves-

---

<sup>44</sup> Man denke beispielsweise an die Unternehmen der Hanse, die Fugger oder die venezianischen Kaufleute, mit Erscheinungsformen wie der Seidenstrasse oder auch dem Hellweg.

<sup>45</sup> Hierbei gilt es hervorzuheben, dass „internationales Management“ (international business) gerade kein „Samelsurium“ verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen ist – sondern eine eigene wirtschaftswissenschaftliche (Teil-) Disziplin: Sie bildet ein synergetisches, integratives System und ist keine Ergänzung oder Erweiterung bestehender wirtschaftswissenschaftlicher Teildisziplinen, beispielsweise der (internationalen) Volkswirtschaftslehre oder der Strategieforschung. Vielmehr handelt es sich um einen inter- und multidisziplinären Ansatz, welcher multinational ausgerichtet ist und globales und lokales Wissen miteinander kombiniert. Vgl. Shenkar (2004); Dunning (1989).

<sup>46</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 407-409.

<sup>47</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 368-397.

<sup>48</sup> Vgl. Nelson (1991).

titionen, kann anhand von Diversifikationsgesichtspunkten erfolgen.<sup>49</sup> Direktinvestitionen können einerseits durch Marktunvollkommenheiten verursacht sein: Es wird so lange im Ausland investiert, solange ein firmenspezifischer Vorteil existiert (Gewinnmaximierungsthese). Andererseits wird (als Hauptthese) postuliert, dass eine Minimierung von Verlusten erreicht werden kann, auf der Basis portfoliotheoretischer Überlegungen: Dies beinhaltet sowohl eine Reduktion des Risikos einer instabilen Gewinnerzielung im Zeitablauf, als auch die Reduktion des Risikos eines maximalen (Gesamt-) Verlustes, durch Streuung der Aktivitäten auf mehrere Länder.

So lässt sich folgern, dass international operierende Unternehmen einen Vorteil gegenüber nur national operierenden Unternehmen erlangen können. Beispielsweise zeigt Rugman empirisch (allerdings hauptsächlich anhand von Daten aus dem Jahre 1965), dass sich zunehmende ausländische Tätigkeiten, also der Grad der Diversifizierung, umgekehrt zu dem Risiko verhalten.<sup>50 51</sup>

Auf Grundlage dieser Überlegungen ergeben sich folgende Implikationen:<sup>52</sup>

- Strategische Implikation: Durch die internationale Diversifikation kann eine Stabilisierung der (Gesamtunternehmens-) Erträge erfolgen. Das langfristige Erfolgspotenzial gewinnt an Sicherheit und Stabilität.
- Kapitalmarkttheoretische Implikationen: Ein international operierendes Unternehmen wird als Alternative zu einer internationalen Portfoliodiversifikation gesehen. Der Nachfrager von Wertpapieren steht vor den (Extrem-) Alternativen, seine internationale Risikodiversifikation entweder über den Kauf von verschiedenen Wertpapieren, welche sich aus international gemischten (einzelnen) nationalen Anlagen zusammensetzt, oder eines (einzelnen) Unternehmens, welches aber international operiert, zu wählen. Aufgrund der Unvollkommenheit internationaler Kapitalmärkte kann diese indirekte, internationale Diversifikation effizienter sein.

Trotz der Grenzen seiner Studien folgert Rugman:<sup>53</sup> Die Direktinvestitionen induzieren eine zunehmende internationale Integration. Die Bedeutung von Marktunvollkommenheiten für Direktinvestitionen sinkt hierdurch. (Sehr) langfristig bildet sich ein Weltmarkt heraus, insbe-

---

<sup>49</sup> Vgl. Rugman (1979).

<sup>50</sup> Das CAPM Modell konnte nicht verwendet werden, weil keine vollkommenen Kapitalmärkte vorliegen. Direktinvestitionen ließen sich, aufgrund von Datenproblemen, nicht messen, stattdessen wurde der Anteil des ausländischen Umsatzes am Gesamtumsatz, als Indikator für den Grad der Diversifikation, gemessen.

<sup>51</sup> Vgl. Rugman (1979), Rugman (1976).

<sup>52</sup> Vgl. Stein (1994), S. 127 f.

<sup>53</sup> Vgl. Rugman (1976), S. 79.

sondere für Wissen und „Forschung und Technologie“. Dies führt dazu, dass das direkte Eigentum an Bedeutung verliert und sich der Vorteil der internationalen Diversifikation verringert.<sup>54</sup> Gleichwohl dürfte die Relevanz der risikoportfoliotheoretischen Überlegungen noch lange erhalten bleiben.<sup>55</sup> Entscheidend für die hier verfolgte Problemstellung ist, dass daneben noch zusätzliche Internalisierungsaspekte hinzutreten. Dies bedeutet, dass hiermit ein erster Ansatzpunkt für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft existiert. Es bedarf jedoch einer Konkretisierung und differenzierteren Betrachtung im Rahmen der Internalisierungsansätze, welche in Kapitel 4.2.4.3. thematisiert werden.

Eine explizite Thematisierung monetärer Internationalisierungstheorien erweist sich, gerade für die hier verfolgte Problemstellung, als wenig sinnvoll: Sie erscheinen einerseits für die hier verfolgte Argumentation als kaum relevant,<sup>56</sup> andererseits kann man postulieren, dass ihre Bedeutung, aufgrund von „globalen“ Märkten,<sup>57</sup> einem sehr komplexen und ausdifferenzierten Instrumentarium sowie einer sehr hohen Informationseffizienz, aufgrund von Informations- und Kommunikationstechnologien,<sup>58</sup> als eher gering anzusehen ist. Da die Bedeutung dieser Argumente zudem noch stetig zunimmt, erscheint der Verzicht auf eine explizite Erörterung dieser Ansätze durchaus gerechtfertigt.

#### **4.2.3. Das Eklektische Paradigma von Dunning – als holistischer Rahmenansatz**

Internationalisierungstheorien sind zumeist dadurch charakterisiert, dass lediglich Teilaspekte analysiert werden, es findet eine partialanalytische Betrachtung der Internationalisierungsstrategien statt. Dunning versucht, eine umfassende, holistische Theorie darzustellen, indem er, aus den drei zentralen Forschungsrichtungen der damaligen Zeit, einen Gesamtansatz vorstellt, das „Eklektische Paradigma“ bzw. das OLI-Schema (ownership, location, internalization):<sup>59,60</sup>

---

<sup>54</sup> Man denke in diesem Kontext an die zunehmende Bedeutung internationaler Unternehmensnetzwerke, welche den Unternehmen insbesondere den Zugang zu Wissen ermöglichen sollen. - Somit bilden die Überlegungen von Rugman auch einen historisch wichtigen Beitrag.

<sup>55</sup> Diese Überlegungen sollten sich in einer Höherbewertung von international operierenden Unternehmen niederschlagen; die internationale Risikodiversifizierung ließe sich als Wettbewerbsvorteil interpretieren.

<sup>56</sup> Hierbei wird (u.U. unzulässig stark) vereinfachend unterstellt, dass eine Separation monetärer und realwirtschaftlicher Betrachtungsebenen möglich sei, im Sinne der „klassischen Dichotomie“ in der Volkswirtschaftslehre. Da die Erklärung für die Gründung einer Tochtergesellschaft auf einer realwirtschaftlichen Betrachtungsebene erfolgen muss, wären monetäre Internationalisierungstheorien deshalb (weitestgehend) obsolet.

<sup>57</sup> „Global“ hier im Sinne eines einzigen, einheitlichen internationalen Marktes verwendet.

<sup>58</sup> Informationen sind (nahezu) gleichzeitig und auf der ganzen Welt verfügbar.

<sup>59</sup> Vgl. Dunning (1979); Dunning (1980); Dunning (1988) sowie Dunning/Lundan (2008), insbesondere Kapitel 4.3.2., S. 95-109 (Darstellung des Basisansatzes), Kapitel 5, S. 116-144 (Ergänzungen/Erweiterungen), letztend-

- Die Theorie des monopolistischen (Eigentums-) (ownership) Vorteils analysiert die Fragestellung, warum sich Unternehmen auf Auslandsmärkten durchsetzen können, obwohl ihnen diese fremd sind.
- Die Standorttheorie (location) versucht die Frage zu beantworten, in welchem konkreten Land das Unternehmen operieren sollte. Es werden Standortvorteile (des Gastlandes) analysiert.
- Die Internalisierungstheorien (internalization) betrachten den Modus der internationalen Operation bzw. des internationalen Markteintritts.

Nach Dunning's Verständnis sind mit diesen drei Theoriesträngen die entscheidenden Aspekte einer Internationalisierungsstrategie erfasst, welche prinzipiell auch aus heutiger Sicht Gültigkeit besitzen; bei veränderten Umfeldbedingungen und verändertem Verhalten der Unternehmen.<sup>61</sup> Will man somit eine umfassende Theorie der Internationalisierung darstellen, bietet sich eine Integration dieser drei partialanalytischen Ansätze zu einem (Gesamt-) Ansatz an. Dies bedeutet, dass der Anspruch besteht, dass dieser Ansatz eine kausale Beziehungsstruktur der einzelnen Bestandteile abbildet. Die „Eklektische Theorie“ von Dunning erlangte deshalb einen paradigmatischen Charakter im „internationalen Management“ (international business). Umso erstaunlicher ist es, dass erst ein Versuch der Formalisierung des (gesamten, alle drei Teile umfassenden)<sup>62</sup> „Eklektischen Paradigmas“, von Buckley/Hashai, existiert (30 Jahre nach der ersten Veröffentlichung von Dunning).<sup>63</sup> Dieser Versuch stellt ein einfaches, formales Entscheidungs- und Gleichgewichtsmodell vor, mit stark vereinfachenden Annahmen und abstrakten, im Sinne hoch aggregierter, Variablen. Damit erinnert es eher an volkswirtschaftliche Modelle der Handelstheorie. Für die fokale Problemstellung erweist es sich deshalb als wenig geeignet. Dies unterstreicht die Behauptung, dass das „Eklektische Paradigma“ zu umfassend, hier für eine Formalisierung, sei. So lässt es sich weniger als Paradigma, im wissen-

---

lich folgt das gesamte Werk dem prinzipiellen OLI-Schema.

<sup>60</sup> Für das Verständnis des „Eklektischen Paradigmas“ erweist sich darüber hinaus die Autobiographie von Dunning, kurz vor seinem Tod fertig gestellt (damit im Sinne einer „abschließenden“ Reflektion auffassbar), als wichtige Ergänzung. Auch wenn unmittelbare Ansatzpunkte eher spärlich verteilt sind, wird das Verständnis für das „Eklektische Paradigma“ gefördert. (Darüber hinaus erweist sich eine derartige Autobiographie „Der“ herausragenden Persönlichkeit im „international business“ als hervorragender „Wegweiser“ durch die Historie und als Ausblick des „international business“.) Vgl. deshalb Dunning (2008).

<sup>61</sup> Vgl. ergänzend Dunning (2000); Dunning (1995), sowie: der Erweiterung um Kultur Dunning/Bansal (1997); der Erweiterung um Dynamik Dunning (1993a), S. 277-281.

<sup>62</sup> Dagegen existieren eine Vielzahl von Versuchen der Formalisierung von Teilaspekten des „Eklektischen Paradigmas“.

<sup>63</sup> Vgl. Buckley/Hashai (2009).

schaftlichen Sinne, als vielmehr als „Zeltdach“ verschiedener Ansätze bezeichnen,<sup>64</sup> eben ein eklektischer Ansatz.

Bezogen auf die hier verfolgte Problemstellung bildet jedoch gerade diese Kritik den zentralen Ansatzpunkt. In Kombination mit der paradigmatischen Bedeutung reflektiert die Nutzung dieses Ansatzes einerseits die postulierte Notwendigkeit einer umfassenden Betrachtung, andererseits liefert dieser Ansatz einen guten, ersten Betrachtungsrahmen, da er auf Markteintritts- und Marktbearbeitungsaspekte fokussiert. Hierbei lassen sich anschließend die einzelnen Elemente detaillierter analysieren. Zusätzlich lassen sich neuere und ergänzende (Forschungs-) Ansätze im Verlauf dieses Kapitels problemlos integrieren und analysieren.

Fokussiert man auf die hier verfolgte Problemstellung ausländischer Direktinvestitionen müssen, nach dem Verständnis der Eklektischen Theorie folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Das Unternehmen muss einen Nettoeigentumsvorteil besitzen (net ownership specific advantage): Dieser ist die Differenz aus den spezifischen Vorteilen des Unternehmens, welchen die Nachteile der Markttunkenntnis des fremden Marktes, speziell die Markttunkenntnis der im Zielmarkt etablierten Unternehmen, gegenüberzustellen sind. Voraussetzung für die Wirksamkeit dieses Vorteils ist eine langfristig wirksame, zumindest temporäre, Exklusivität dieses Vorteils durch das fokale Unternehmen. Nicht selten besteht der Vorteil in einer immateriellen Ressource, beispielsweise dem technischen oder Management Know-how.
- Wenn ein Nettoeigentumsvorteil existieren sollte, besteht die zweite Bedingung in der Existenz von standortspezifischen Vorteilen (location specific advantage): Eine Erstellung im Ausland muss vorteilhaft sein, andernfalls ließe sich der Auslandsmarkt über Exporte bedienen. Dies beinhaltet, als Extremfall, dass die Produktion/Erstellung standortgebunden ist, weil die Produktionsfaktoren international immobil sind.
- Die abschließende Bedingung, nach der Erfüllung der ersten beiden Voraussetzungen, für die Wahl einer Direktinvestition besteht in der Vorteilhaftigkeit einer Internalisierung (internalization incentive advantage): Eine interne Hierarchielösung muss sich als effizienter als eine Marktlösung erweisen.

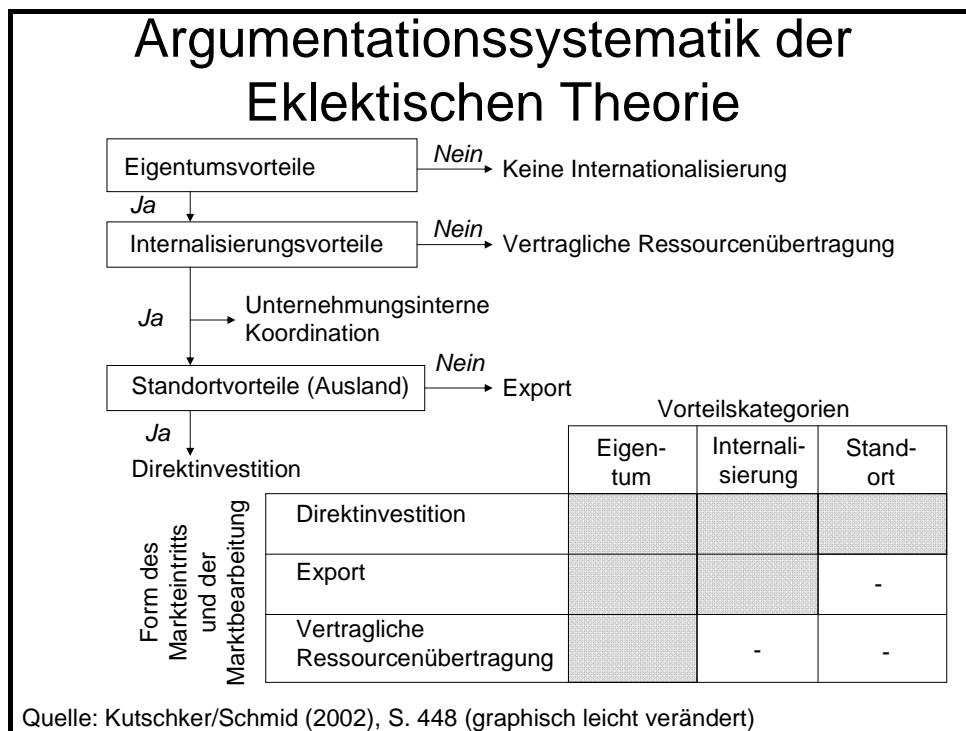
Die Eklektische Theorie stellt heraus, dass die drei Vorteilsarten isoliert und allein noch keine aussagefähige Theorie bilden, erst die Verbindung dieser drei Vorteilsarten erlaubt Aussagen

---

<sup>64</sup> Vgl. Cantwell/Narula (2003); Kutschker/Schmid (2002), S. 444; Cantwell/Narula (2001).

zur Vorteilhaftigkeit von Direktinvestitionen: Ein „ownership“ Vorteil, beispielsweise ein Know-how Vorsprung, wird erst dann zu einer Direktinvestition führen, wenn dieser Vorteil effizienter innerhalb eines Unternehmens nutzbar ist und hierbei ein ausländischer Standort existiert, an welchem dieser kostengünstiger umgesetzt bzw. genutzt werden kann.<sup>65</sup> Dies widerlegt die häufig vorgetragene Kritik, dass weniger eine Theorie, als vielmehr lediglich ein Einflussfaktorenkatalog vorgelegt wird.

Die folgende Abbildung 4.8. visualisiert die Argumentationskette der Eklektischen Theorie:



*Abb. 4.8.: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im Rahmen der Argumentationssystematik der Eklektischen Theorie*

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der Eklektischen Theorie besteht darin, dass die unterschiedliche Verteilung der Vorteilsarten auf Länder-, Industrie- und Unternehmensebene berücksichtigt werden kann. Damit kann diese unterschiedliche Verteilung der Vorteilsarten (auch) das unterschiedliche Ausmaß von Direktinvestitionen in unterschiedlichen Ländern und Industrien erklären. (Hierbei sind diese Vorteilsarten dynamisch zu betrachten.) Es findet

<sup>65</sup> Diese Argumentation gibt einen ersten Hinweis für die Kausalität der Erklärung der fokalen Problemstellung: Es existieren firmenspezifische Vorteile, welche innerhalb einer Unternehmenshierarchie effizienter genutzt werden können. Dies akzentuiert, dass bei dem Transfer dieser Vorteile (ins Ausland) innerhalb eines Unternehmens diese Vorteile tendenziell den Charakter eines „öffentlichen Gutes“ (intra-firm public good) annehmen – dieser Charakter existiert zwischen verschiedenen Unternehmen jedoch gerade nicht. - Hierbei wird zugleich die Absatzmarktorientierung (market seeking) des internationalen Markteintritts hervorgehoben.

somit eine Integration volkswirtschaftlicher Rahmendaten statt.<sup>66</sup>

Exemplarisch sei hier die Bedeutung eines Landes bei der Internationalisierung von Unternehmen angedeutet: Sie ergibt sich durch eine Analyse seiner Ressourcen, Größe und Eigenschaften der Märkte sowie (Auswirkungen) der Wirtschaftspolitik - auf die Eigentums-, Standort-, und Internalisierungsvorteile (der Eklektischen Theorie).<sup>67</sup> Es sind sowohl die Bedingungen des Ursprungs-, als auch die des Gastlandes, welche international operierenden Unternehmen zu Eigentumsvorteilen verhelfen können. Analog unterliegt die Standortwahl dem länderspezifischen Einfluss, sowohl des Gast- als auch des Heimatlandes. Nicht ganz so offensichtlich sind auch die Internalisierungsanreize von den Bedingungen der Länder abhängig: Speziell der Schutz der Eigentumsrechte (property rights) und (Frei-) Handelsaspekte seien explizit und exemplarisch angeführt; aber auch der Grad der Markunvollkommenheiten variiert international, so dass hierdurch unterschiedliche Internalisierungsanreize bestehen können.

Allerdings sinkt die Bedeutung der Charakteristika der einzelnen Länder mit zunehmender Internationalisierung, da Unternehmen dann die Vorteile verschiedener Länder besser miteinander koordinieren können. Allgemein gilt, dass ein Land zu einem Empfänger von Direktinvestitionen mit

- abnehmenden Eigentumsvorteilen der Unternehmen des Landes (relativ zu anderen Ländern),
- abnehmenden Anreiz, Eigentumsvorteile zu internalisieren
- sowie abnehmender Profitabilität, die Vorteile in ausländischen Produktionsstandorten vorzunehmen,

wird.

---

<sup>66</sup> Es wird hierdurch offensichtlich, dass „international business“, vertreten durch das „Eklektische Paradigma“, speziell in den Anfangsjahren, stark volkswirtschaftlich geprägt war. Nicht nur Dunning selber sondern auch eine Vielzahl weiterer Wissenschaftler, exemplarisch seien Hymer und Kindleberger angeführt, waren Volkswirte (economists).

<sup>67</sup> Einen interessanten Ansatz, im Sinne einer Erweiterung bzw. Ergänzung, bildet der „investment development path“, welcher auf Arbeiten von Narula und Dunning beruht. Prinzipiell wird argumentiert, dass der (relative) Entwicklungsstand eines Ziellandes, in Abhängigkeit von den Motiven eines fokalen Unternehmens, Direktinvestitionen erklären kann; hier beispielsweise werden Unternehmen, welche strategisch wichtige Ressourcen generieren wollen, in Industrieländer der EU investieren. Bildet hingegen die Suche nach natürlichen Ressourcen das Investitions- und Internationalisierungsmotiv, sind Entwicklungsländer potenzielle Zielländer. Vgl. Galan/Gonzales-Benito/Zuniga-Vincente (2007), S. 975-979, insbesondere S. 978 f. (in Kombination mit der dort angegebenen Literatur).

Zwar besitzt dieser Ansatz den Vorteil einer intuitiven Plausibilität sowie einer leichten Praktikabilität anhand nur einer Determinante, dem Entwicklungsstand des (potenziellen) Ziellandes, jedoch sollte man bedenken, dass dieser auf einer Aggregationsebene liegt, welche für eine sinnvolle Analyse wenig geeignet ist; beispielsweise ist Deutschland in vielen Industrien „Entwicklungsland“. Eine explizite Aufnahme dieses Ansatzes soll deshalb nicht erfolgen.

Als Fazit bleibt deshalb folgendes festzuhalten:<sup>68</sup> Auch wenn die Eklektische Theorie keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben kann, weil beispielsweise verhaltenswissenschaftliche Elemente und eine explizite Dynamisierung, welche sich jedoch schnell integrieren ließe, fehlen, liefert sie einen recht umfassenden Erklärungsansatz. Sie bildet einen guten Orientierungsrahmen für das Verständnis von Direktinvestitionen, auch wenn sie weit über die hier verfolgte Problemstellung hinausgeht. Doch erscheint ein umfassenderes Verständnis sinnvoll, zumal die Eklektische Theorie einen paradigmatischen Ansatz im „international business“ darstellt.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht besteht die Bedeutung dieses Ansatzes insbesondere darin, dass dieser sich einerseits als Kombination einer Markt- und gleichzeitigen Ressourcensicht interpretieren lässt, andererseits auch empirisch gestützt wird.<sup>69</sup> Zudem besitzt es neben einem deskriptiven auch einen normativen Charakter.<sup>70</sup> Aus Sicht der hier verfolgten Problemstellung erscheint darüber hinaus der Fokus auf den internationalen Markteintritt wichtig.

Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass sich dieser Ansatz primär an Sachgüter produzierenden Industrieunternehmen orientiert, gerade nicht an Dienstleistungsunternehmen. Des Weiteren muss festgehalten werden, dass auch die Theorie des monopolistischen Vorteils und die Internalisierungstheorien alle drei Vorteilselemente enthalten - allerdings nicht in dieser expliziten Formulierung.

Kritisch sollte man darüber hinaus folgendes berücksichtigen: Die Internationalisierung wird, im Rahmen dieses Ansatzes, als rationaler Prozess aufgefasst, was mit dem hier zugrunde gelegtem Verständnis korrespondiert. Zusätzlich erscheint eine Operationalisierung der OLI-Argumente oftmals schwierig, beispielsweise und insbesondere die Bestimmung von Eigentumsvorteilen oder Internalisierungseffekten.

Aus diesen Gründen wurde die Eklektische Theorie im Rahmen dieser Arbeit lediglich in ihrer grundlegenden Argumentationskausalität skizziert, im Sinne eines konzeptionellen Orientierungsrahmens. Eine detaillierte Analyse der dort integrierten Argumente/Theorieströmungen, insbesondere unter Berücksichtigung der Relevanz für Dienstleistungen, wird in den nächsten Unterkapiteln, partialanalytisch anhand der Bestandteile des OLI-Schemas, vorgenommen.

---

<sup>68</sup> Vgl. als Überblick beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S.447-449.

<sup>69</sup> Exemplarisch und stellvertretend sei hier eine Studie der Hotelindustrie, von Dunning selber mitverfasst, herausgestellt. Vgl. Dunning/Kundu (1995).

<sup>70</sup> Vgl. Brouthers/Brouthers/Werner (1999).



Dies schließt auch die Ergänzungen und Erweiterungen von Dunning selber mit ein; immer wieder hat Dunning das OLI-Schema an ein sich verändertes Welt Szenario, mit den hieraus resultierenden Veränderungen internationaler Unternehmenstätigkeit, angepasst;<sup>71</sup> so lassen sich beispielsweise Netzwerk Überlegungen, zu einem Netzwerk-OLI-, d.h. NOLI-Schema, integrieren.<sup>72</sup> Fokussiert man dabei die Analyse auf die Gründung einer Tochtergesellschaft, würde man die Internalisierungs-/Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz herausstellen. Allerdings muss man einwenden, dass diese - allein - nicht hinreichend erscheint; beispielsweise werden Kontextfaktoren unterschätzt.<sup>73</sup> So integriert beispielsweise Williamson selber North's institutionelles Umfeld und betont damit die Rolle des größeren Rahmens<sup>74</sup> - beispielsweise auch einen „Eklektischen“.

#### **4.2.4. Partialanalytische Analyse im Rahmen des OLI-Schemas**

##### **4.2.4.1. Ownership: Eigentumsvorteile**

###### **4.2.4.1.1. Der Begründungszusammenhang von Hymer und Kindleberger**

Die Theorie der Kapitalbewegungen erklärte vor der Arbeit Hymer's (einer schon 1960 erfolgten Dissertation, welche aber erst 1977 veröffentlicht worden ist,<sup>75</sup> weil, nach Meinung des M.I.T., die auf Sekundärdaten basierende Empirie nicht ausreiche)<sup>76</sup> Direktinvestitionen.<sup>77</sup> Direktinvestitionen lassen sich aber gerade nicht (allein) über das, diesem Ansatz zugrunde liegende Zinsmotiv erklären; darüber hinaus lässt sich eine Kapitalaufnahme im Ausland nur schwer begründen. Zinstheorien können somit Direktinvestitionen allenfalls sehr eingeschränkt erklären. Neben den Faktor Kapital müssen weitere Ressourcen, beispielsweise Technologie, Know-how, Managementfähigkeiten etc. treten, um Direktinvestitionen zu erklären. Erst die relative Profitabilität dieser unterschiedlichen Ressourcen in verschiedenen Ländern kann einen Erklärungsansatz darstellen.

Die Untersuchungen Hymers rücken zum ersten Mal „industrial-organization“ Gesichtspunkte in den Mittelpunkt der Betrachtung international operierender Unternehmen bzw. von Direk-

---

<sup>71</sup> Vgl. beispielsweise, aber insbesondere Dunning (1998) in Kombination mit Dunning (2009) sowie den ergänzenden Kommentar von Cantwell (2009) – nur scheinbar wird dort die L-Komponente des OLI-Schemas (allein) thematisiert, welche nach Dunning's Meinung den Kern des „internationalen Management“ bildet, weil die dort aufgezeigten Entwicklungen das gesamte OLI-Schema tangieren.

<sup>72</sup> Vgl. Singh/Kundu (2002), S.683-695.

<sup>73</sup> Vgl. beispielsweise Yiu/Makino (2002).

<sup>74</sup> Vgl. Williamson (2000).

<sup>75</sup> Vgl. Hymer (1977).

<sup>76</sup> Vgl. Rugman (1978), S. 104.

<sup>77</sup> Vgl. Forsgren (2008), S. 12-20; Stein (1994), S. 52-55.

tinvestitionen. Insbesondere die Aspekte der geringeren Faktorkosten der Produktion, die Kontrolle speziellen Wissens der Produktion, ein besseres Marketing sowie differenzierte Produkte sind hierbei wichtig. Sie stellen die Basis einer (modernen) Theorie der Direktinvestitionen dar, welche auf Marktunvollkommenheiten und Internalisierung beruht.<sup>78</sup> Die Bedeutung der Arbeiten Hymer's ist demnach nicht hoch genug für die nachfolgenden Forschungsarbeiten und die wissenschaftliche Disziplin „internationales Management“ zu bewerten.<sup>79</sup>

Direktinvestitionen entstehen durch internationale Operationen von (nationalen) Unternehmen. Hierdurch werden Kapitalbewegungen induziert. (Damit wird die ursprüngliche Kausalität der Kapitalbewegungen, die ursprünglichen Erklärungsansätze für Direktinvestitionen, umgedreht.) Sie entstehen aus der Finanzierung von Auslandsaktivitäten und dienen somit gerade nicht der Erklärung internationaler Operationen. Die theoretische Erklärung von Direktinvestitionen bedarf deshalb der „industrial-organization“ Forschung.<sup>80</sup>

Die grundlegende Annahme für die Wahl von Direktinvestitionen liegt, nach Hymer, im Kontrollmotiv begründet.<sup>81</sup> Dieser Kontrollaspekt dient als Abgrenzungskriterium von Direktinvestitionen gegenüber Portfolioinvestitionen. Es existieren aus der Sicht von Hymer hierbei zwei Gründe, weshalb eine direkte Kontrolle der Auslandsaktivität sinnvoll erscheint, so dass sich zwei Typen von Direktinvestitionen unterscheiden lassen:<sup>82</sup>

- Direktinvestitionen Typ 1: Ziel ist eine größere Sicherheit bezüglich des eingesetzten Kapitals. Hier steht eher das Zinsmotiv im Vordergrund.<sup>83</sup>
- Direktinvestitionen Typ 2: Hierbei werden internationale Operationen analysiert, welche zwei Hauptmotive und ein Nebenmotiv verfolgen.

Das erste Hauptmotiv argumentiert unter Zuhilfenahme der klassischen Preistheorie, dass eine direkte Kontrolle des fokalen, internationalisierenden Unternehmens in mehreren Ländern Wettbewerb, z.B. durch überlappende Absatzmärkte, auszuschalten vermag. Statt eines Duopols bewirkt die direkte Kontrolle ein Monopol.

Das zweite, zentrale Hauptmotiv wird als „Theorie des monopolistischen Vorteils“ charakteri-

---

<sup>78</sup> Vgl. beispielsweise Forsgren (2008), S. 15-20. Forsgren stellt hierbei den Aspekt der Marktmacht (market power) heraus.

<sup>79</sup> Vgl. Rugman (1978).

<sup>80</sup> Vgl. Stein (1994), S. 53-55.

<sup>81</sup> Vgl. Hymer (1977), S. 23-27.

<sup>82</sup> Vgl. Hymer (1977), Kapitel 2 und 3, S. 32-92.

<sup>83</sup> Dieser Aspekt wird nachfolgend nicht weiter explizit analysiert.

siert: Ausgangspunkt der Überlegung ist, dass der internationale Markteintritt durch die Überwindung von Markteintrittsbarrieren gekennzeichnet ist. Diese existieren aufgrund besserer Informationen der Unternehmen des Gastlandes bezüglich des Umfeldes (Gesetzgebung, Sprache, Politik etc.) sowie u.U. diskriminierender (Be-) Handlungen von staatlicher Seite, Lieferanten und Nachfragern.<sup>84</sup> Darüber hinaus sind Wechselkursschwankungen bei der Gewinnrückführung sowie Kommunikations- und Reisekosten zu berücksichtigen. Nationale Unternehmen genießen somit (u.U. erhebliche Wettbewerbs-) Vorteile.

Ein Unternehmen wird deshalb nur dann den Markteintritt wagen, wenn es diese Vorteile von Unternehmen des Gastlandes mindestens kompensieren kann. Es muss deshalb über spezifische, kompensierende und monopolistische Vorteile verfügen, welche darüber hinaus einen gewissen Zeitraum wirksam bleiben. Damit diese Vorteile steuer- und nutzbar sind, bedarf es der Kontrolle der Investition.

Das Nebenmotiv bezieht sich auf Diversifikationsaspekte. Diese spielen bei der hier verfolgten Fragestellung jedoch keine zentrale Rolle.

Die Voraussetzung für die Erklärung von Direktinvestitionen, auf der Basis des „monopolistischen Vorteils“, beruht auf der Existenz von unvollkommenen Märkten. Wenn vollkommene Märkte existieren würden, könnten auch die lokalen Unternehmen des Ziellandes jene notwendigen Ressourcen erwerben, welche den Wettbewerbsvorteil der ausländischen, internationalen Unternehmen generieren. Aufgrund der nationalen Wettbewerbsvorteile würden die nationalen Märkte deshalb nur von nationalen Unternehmen (des Ziellandes) beliefert, Direktinvestitionen dürften sich nicht beobachten lassen. Analog gilt dies auch für das Produktionskostenargument. Es müssen somit Wettbewerbsvorteile existieren, welche nicht nur in das Gastland transferierbar sind, sondern gleichzeitig auch ein gewisses Maß der „Nachhaltigkeit“ besitzen.

Die Arbeit Hymers stellt somit einen ganz zentralen Ansatz im Rahmen der Theorie des „internationalen Managements“, insbesondere für Direktinvestitionen,<sup>85</sup> dar, weil sie die beiden Argumente der „Markunvollkommenheiten“ und „unternehmensspezifischen, monopolistischen Wettbewerbsvorteile“ herausgestellt hat.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Später wurde dieser Aspekt unter dem Gesichtspunkt der „Verbindlichkeit der Fremdartigkeit“ (liability of foreignness) insbesondere von Zaheer thematisiert. Vgl. Zaheer (1995); Zaheer/Mosakowski (1997).

<sup>85</sup> Vgl. Dunning/Rugman (1985).

<sup>86</sup> Auch wenn hier nur explizit Hymer's Dissertation betrachtet wurde erscheint es sinnvoll und gerechtfertigt auf sein gesamtes Werk, damit seinen Beitrag für das „internationale Management“, hinzuweisen. Vgl. hierzu Dun-

Kindleberger (der Doktorvater von Hymer) unterscheidet die Marktunvollkommenheiten anhand der Art der Märkte:<sup>87</sup> Einerseits werden Marktunvollkommenheiten der Gütermärkte, beispielsweise Marketingfähigkeiten und Produktdifferenzierung genannt, andererseits werden Marktunvollkommenheiten der Faktormärkte, speziell des Know-how, angeführt.

Marktunvollkommenheiten sind darüber hinaus um die Faktoren Arbeit (insbesondere Managementfähigkeiten, bei Dienstleistungen besonders wichtig) und Kapital (Vorteile bei der Kapitalbeschaffung, hier eher vernachlässigbar) zu präzisieren und zu erweitern.

Zwei weitere Aspekte werden von Kindleberger explizit herausgestellt:<sup>88</sup>

- „economies-of-scale“: Diese werden in „interne economies-of-scale“ sowie „externe economies-of-scale“ unterschieden: „Interne economies-of-scale“ lassen sich im Finanz-, Marketing-, Produktions- und Einkaufsbereich etc. nutzen. Sie werden durch horizontale Integration genutzt. „Externe economies-of-scale“ induzieren eine vertikale Integration. Die vertikale Integration führt zu einem monopolistischen Vorteil, während die horizontale Integration eher zu deren Übertragung auf fremde Märkte führt.
- Der zweite Aspekt beinhaltet die Begrenzung des Marktzutritts durch staatliche Maßnahmen. Dieser bildet einen wichtigen institutionellen Aspekt der Erklärung, insbesondere aber der praktischen Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien: Man kann dies im Sinne der Begrenzung eines „institutionellen Entscheidungsraumes potenzieller Markteintrittsstrategien“ interpretieren. (Dieser Aspekt soll erst später, im Kontext des institutionellen Rahmens, kurz thematisiert werden.)

Die Kritik an der Argumentation des Eigentumsvorteils lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen:<sup>89</sup>

- Direktinvestitionen dienen nicht nur der Übertragung von (existierenden) Wettbewerbsvorteilen, sondern auch der Generierung dieser – im/aus dem Ausland. Aus heutiger Sicht lässt sich häufig postulieren, dass international operierende Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, insbesondere aufgrund eines besseren Zugangs zu Ressourcen, beispielsweise Wissen in Form von internationalen Wissensnetzwerken, besitzen.
- Die Übertragung des Wettbewerbsvorteils kann Anpassungskosten, aufgrund der Notwendigkeit der Berücksichtigung lokaler Besonderheiten und Bedingungen, verur-

---

ning/Pitelis (2008).

<sup>87</sup> Vgl. Kindleberger (1969), S. 14-17.

<sup>88</sup> Vgl. Kindleberger (1969) S. 19-22.

<sup>89</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 401 f.; Stein (1994), S. 59 f.

sachen, welche eine Umsetzung erschweren. Dies ist in der Argumentation nicht hinreichend berücksichtigt worden.

- Markteintrittsbarrieren existieren für stärker international integrierte Unternehmen in einem geringeren Maß. (Internationalisierungskompetenzen und Internationalisierungserfahrungen) Die kompensierenden Wettbewerbsvorteile müssen deshalb für Firmen, welche erstmalige Auslandsaktivitäten planen, entsprechend größer sein.
- Die Wahl der Direktinvestition wird nur unzureichend erklärt. Es müsste beispielsweise analysiert werden, warum keine alternative Inlandsproduktion stattfindet und das Ergebnis dann exportiert wird (soweit dies bspw. bei Dienstleistungen möglich wäre; aber dieser Ansatz unterstellt, im Kontext der 60'er Jahre, implizit Sachgüter).

Fokussiert man die Kritik auf die hier verfolgte Problemstellung gilt es festzuhalten, dass mit der Erörterung dieser Grundprinzipien die fokale Fragestellung noch nicht hinreichend erklärt werden kann: Zwar kann dieser Ansatz gerade den erstmaligen Markteintritt erklären, jedoch muss die Erklärung für die Wahl der jeweiligen internationalen Markteintrittsform, insbesondere der Gründung einer Tochtergesellschaft, als nicht hinreichend angesehen werden; hierzu bedarf es weiterer Elemente. - Zunächst sollte jedoch das abstrakte Konstrukt „monopolistischer Vorteil“ konkretisiert werden.

#### **4.2.4.1.2. Systematisierung und Konkretisierung potenzieller Eigentumsvorteile**

Dunning differenziert Eigentumsvorteile insbesondere in generelle sowie spezifische Vorteile, welche aus einer „Internationalität“ resultieren. Hierbei unterscheidet er:<sup>90</sup>

- Vorteile aus Eigentumsrechten und intangiblen Aktiva: Hierunter lassen sich beispielsweise innovative Produkte, Produktionsmanagement, Organisations- und Marketingsysteme, Innovationsfähigkeit, nicht-kodifizierbares Wissen, „Humankapital“ Erfahrungen, Know-how, etc., subsumieren.
- Vorteile allgemeiner Steuerung und Kontrolle („governance“): Einerseits die bereits existierenden Vorteile des Unternehmens, beispielsweise Ressourcenzugang, Marktposition auf Produktmärkte etc.; andererseits jene Vorteile, welche gerade aufgrund der Internationalität existieren, beispielsweise besseres Wissen von und über internationale Märkte oder die Risikodiversifikation (über verschiedene Länder).

---

<sup>90</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 27.

Diese Eigentumsvorteile können auf verschiedenen Ebenen (Länder-, Industrie- sowie Unternehmensebene) liegen:<sup>91</sup>

- (Heimat-) Land: Hier seien beispielsweise die Faktorausstattung (wie qualifizierte Arbeit, Humankapital), Marktcharakteristika oder wirtschaftspolitische (Regierungs-) Einstellungen (bzgl. Innovation, Eigentumsrechten, Wettbewerb etc.) angeführt.
- Industrie: Beispielsweise seien Technologien, Innovationen, Produktdifferenzierungen oder Größenvorteile etc. genannt.
- Unternehmen: Hier sind beispielsweise Größe, Prozesse, Innovationsfähigkeit oder Werte und Normen etc. zu nennen.

Des Weiteren ist die Nutzung der Erkenntnisse verschiedener wissenschaftlicher (Teil-) Disziplinen für die Beschreibung und Erklärung des Eigentumsvorteils charakteristisch; d.h. eine multidisziplinäre Sichtweise wird postuliert. Explizit seien folgende Disziplinen und hieraus resultierende (Ansatzpunkte für) Eigentumsvorteile angeführt:<sup>92</sup>

- Management: beispielsweise Kultur, Strategie, Managementqualität, etc.
- Organisation: beispielsweise Organisationskultur, -struktur und -ressourcen, Synergien, (externe) Netzwerkbeziehungen etc.
- Marketing: beispielsweise Merkmale des Absatzgutes, Marktsegmente, „Marken“, etc.
- Finanzen: wie beispielsweise Zugang, Portfoliodiversifikation, etc.
- Politikwissenschaft und internationale Beziehungen: beispielsweise Kulturen und Ideologien, ökonomisches System, Lobbyismus etc.
- Regionalaspekte: beispielsweise Transport- und Informationsinfrastruktur etc.
- Rechtssystem: beispielsweise rechtliche Infrastruktur, Patent- und Eigentumsrechte, etc.
- Geschichtlicher Hintergrund: Unternehmertum, Grad der vertikalen Integration, Ressourcen- und Marktzugang, „zwischenmenschliche“ Interaktionen, etc.

#### **4.2.4.1.3. Der Ressourcenansatz als Fundierung von Eigentumsvorteilen**

Man erkennt anhand der zuvor dargestellten Systematisierung und Konkretisierung Dunning's die Vielfalt potenzieller Eigentumsvorteile. Diese lassen sich, gerade im Rahmen der fokalen

---

<sup>91</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 31.

<sup>92</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 318 f.

Problemstellung, mit Hilfe des „Ressourcenansatzes“ (resource-based-view) umfassend und differenziert charakterisieren und analysieren.<sup>93</sup>

Das Erkenntnisobjekt der „ressourcenorientierten Sichtweise des Unternehmens“ (resource-based-view) bildet die Beschreibung und Erklärung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen.<sup>94</sup> Diese lassen sich auch im Sinne von international wirksamen Eigentumsvorteilen interpretieren. Dies bedeutet, dass der Ressourcenansatz eine zentrale wissenschaftliche Fundierung internationaler Wettbewerbs- und (dauerhaft wirksamer) Eigentumsvorteile von Unternehmen darstellt.

Im Rahmen der Analyse des Dienstleistungspotenzials wurde schon auf den Ressourcenansatz zurückgegriffen: Es wurde ein Dienstleistungspotenzial im Sinne verschiedener Arten von Ressourcen dargestellt. Hier soll jetzt insbesondere die prinzipielle Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes, unter besonderer Berücksichtigung der fokalen Problemstellung, dargestellt werden. Obwohl beide Elemente erst im abschließenden fünften „Synthesekapitel“ zusammengeführt werden, gilt es dennoch einige Ressourcenarten vertieft zu analysieren.<sup>95</sup>

Der Ressourcenansatz (resource-based-view) kann als komplementäre Sichtweise zu der „industrial-organization“ Sichtweise gesehen werden (damit zu dem grundlegenden Verständnis von Hymer). Während die industrial-organization Sichtweise externe (Umwelt-) Merkmale einer Industrie betrachtet, charakterisiert und analysiert der „Ressourcenansatz“ die internen Ressourcen eines Unternehmens. Beide Forschungsrichtungen versuchen Erfolgspotenziale,<sup>96</sup> im Sinne von möglichem zukünftigem Unternehmenserfolg, (theoretisch) zu erklären.<sup>97</sup> Zusätzlich sollen (praktische) Gestaltungshinweise generiert werden, welche zukünftigen, dauerhaften und überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg (Renten) ermöglichen (können).

Diese Gestaltungsmöglichkeit bildet einen wichtigen, im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung zentralen, Unterschied dieser beiden Ansätze. Während die „industrial-

---

<sup>93</sup> Der Ressourcenansatz kann insbesondere für die Erklärung internationaler Wachstumsstrategien genutzt werden. Vgl. beispielsweise, einleitend Andersen/Kheam (1998), S. 163-173.

<sup>94</sup> Vgl. Wernerfelt (1984) (als Ursprungsartikel); Wernerfelt (1995) (als interessante Retrospektive, 10 Jahre nach der Erstveröffentlichung) sowie als Sekundärliteratur beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), Kapitel 1.3.1.2., S. 42-51; Bamberger/Wrona (1996) (jeweils als Gesamtüberblick); Barney (2007) (zu dem Gesamtkontext von Wettbewerbsvorteilen); Conner (1991) (mit historischem, vergleichenden Charakter).

<sup>95</sup> Damit wird deutlich, dass der Ressourcenansatz eine zentrale Verbindung für die Argumentation der fokalen Problemstellung, die Synthese in Kapitel 5, wird: Arten von Ressourcen, als Merkmale des Dienstleistungspotenzials, werden für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien, Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes, herangezogen – für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen.

<sup>96</sup> Vgl. zu dem Begriff „Erfolgspotenzial“ insbesondere Gälweiler (1990), S. 26 f.

<sup>97</sup> Erfolgspotenziale, im Rahmen der „industrial-organization Sichtweise, resultieren auf Basis von externen Größen, gerade aus der Wahl (attraktiver) Industrien und/oder geeigneter Wettbewerbsstrategien. Der Ressourcenansatz betont hingegen die internen Ressourcen von Unternehmen.

organization“ Forschung tendenziell eher die Gestaltung auf dieser Industrieebene hervorhebt, d.h. beispielsweise auf welchen Märkten ein Unternehmen tätig sein sollte, betont der Ressourcenansatz tendenziell eher die Art und Weise, d.h. auf welcher Grundlage soll ein Unternehmen operieren. Dies bedeutet, bewusst überspitzt formuliert, dass das Analyseobjekt von einer Industrie, als relativ homogener Gruppe von Unternehmen, zu einem einzelnen, fokalen Unternehmen wechselt – welches gerade nicht als eine relativ homogene, gewissermaßen „repräsentative“ Einheit, innerhalb einer Industrie, angesehen werden darf: Unternehmen sind, innerhalb einer Industrie, heterogen!

Diese unterschiedliche Sichtweise betont somit einen Wechsel der strategischen Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmen: Die „industrial-organization“ Sichtweise ist auf einer höheren Aggregationsebene angesiedelt. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Managements sind auf dieser Aggregationsebene tendenziell eher „re-aktiv“, d.h. das Unternehmen re-agiert auf externe Umweltdaten, welche man (selber) i.d.R. nur sehr begrenzt beeinflussen kann.

Die Aggregationsebene des Ressourcenansatzes bildet hingegen ein (fokales) Unternehmen. Hierdurch wird tendenziell eine eher „pro-aktive Gestaltung“ akzentuiert. Dies bedeutet insbesondere, dass eine (unternehmensspezifische) „Heterogenität“ aus der historisch bedingten Entwicklung des Unternehmens resultiert - aus der Entwicklung der Ressourcen.<sup>98</sup>

Der Ausgangspunkt der Argumentation des „Ressourcenansatzes“ bildet somit die Ressourcenheterogenität, im Sinne Barneys, und die Einzigartigkeit dieser, im Sinne Peterafs:<sup>99</sup> Heterogene, interne Ressourcen bilden die Grundlage für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen.<sup>100,101</sup> Hierbei gilt es hervorzuheben, dass i.d.R. Bündel von Ressourcen Wettbewerbsvorteile begründen; es existieren Synergien zwischen den einzelnen Ressourcen.<sup>102</sup> Dies bedeutet, dass (unternehmensspezifisch) heterogene Ressourcenbündel, unter bestimmten Bedingungen, Wettbewerbsvorteile von Unternehmen erklären können.<sup>103</sup> Sie müssen wertvoll, knapp und wettbewerbsrelevant sein. (Im Rahmen der Analyse des Dienstleistungspotenzials wurden hierbei materielle/tangible, immaterielle/intangible, finanzielle sowie organisationale Ressourcen unterschieden.)

---

<sup>98</sup> Die historische Entwicklung der Ressourcenausstattung lässt sich demnach als evolutorischer Prozess abbilden. Hierbei wird auch die dynamische Interaktion mit dem Unternehmensumfeld berücksichtigt. Dies betont den komplementären Charakter des Ressourcenansatzes.

<sup>99</sup> Vgl. Barney (1991), Peteraf (1993).

<sup>100</sup> Dieser Ansatz lässt sich prinzipiell auf Penrose zurückführen. Vgl. Penrose (1972), insbesondere, S. 24-26 sowie Chapter V, S. 65-87. (Erstpublikation 1959)

<sup>101</sup> Vgl. ergänzend beispielsweise auch Grant (1991); Wernerfelt (1984).

<sup>102</sup> Dies bildet eine wichtige Voraussetzung für das Internationalisierungsmotiv „Generierung von Wettbewerbsvorteilen“ durch komplementäre Ressourcen in Kapitel 4.2.5.3.

<sup>103</sup> Vgl. beispielsweise Peteraf (1993); Mahoney/Pandian (1992).



Die Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes für die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, welche zu Renten führen (können),<sup>104</sup> setzt die Bedingung der „Nachhaltigkeit“ (sustainability) voraus. Dieses Nachhaltigkeitspostulat ist auch zentraler Bestandteil in der Argumentation des (kompensierenden) monopolistischen Vorteils (von Hymer). Damit kann man argumentieren, dass der Ressourcenansatz sich nicht nur als Erweiterung der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen über Ländergrenzen hinweg, d.h. Internationalisierungsstrategien, per se auffassen lässt. Vielmehr knüpft er unmittelbar an dem „Eigentumsvorteil“ an und kann als dessen Konkretisierung interpretiert werden, damit als ergänzende Fundierung von Internationalisierungsstrategien.

Das Konzept der Nachhaltigkeit konkretisiert sich in den nachfolgenden Bestandteilen, welche wettbewerbsvorteilsrelevante Wirkungen induzieren:<sup>105</sup>

- Abnutzbarkeit: Ressourcen nutzen sich meistens ab. Gleichwohl existieren auch Ressourcen, welche gerade dadurch charakterisiert sind, dass sie sich bei der Nutzung anreichern (beispielsweise Know-how von Mitarbeitern). Allgemein gilt für das Kriterium der Abnutzbarkeit, dass mit abnehmender Abnutzbarkeit die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils länger erhalten bleibt.
- Transferierbarkeit: (Wettbewerbsrelevante) Ressourcen lassen sich teilweise auf Faktormärkten „handeln“. Speziell immaterielle und organisationale Ressourcen sind auf diesen jedoch oftmals allenfalls eingeschränkt transferierbar. Wettbewerber können diese Ressourcenarten durch marktliche Transaktionen oftmals nur in sehr begrenztem Maße erwerben und nutzen; ansonsten wäre der Wettbewerbsvorteil von nur sehr kurzfristiger Natur. Explizit seien beispielsweise begrenzt mobile Ressourcen, wie idiosynkratische Ressourcen<sup>106</sup> sowie ein unvollkommener Informationszustand über den Wert der Ressource(n) angeführt. Für letzteres Argument seien z.B. komplexe Ressourcenbündel, welche eine Wertzuordnung einschränken, oder mangelhaft abbildbare Wirkungskausalitäten (causal ambiguity) angeführt.<sup>107</sup> Ein (Markt-) Transfer wird in diesen Fällen unwahrscheinlich, da der Wert nur unzureichend ermittelbar ist; der Wettbewerbsvorteil wirkt nachhaltig.

---

<sup>104</sup> Vgl. zum Begriff „Renten“ beispielsweise Schoemaker (1990).

<sup>105</sup> Vgl. Grant (1991).

<sup>106</sup> Dies bedeutet, dass der Wert der Nutzung in hohem Maße an ein fokales Unternehmen gebunden ist; stellvertretend sei ein „Firmenruf“ angeführt. Idiosynkratische Ressourcen sind somit ein Beispiel für nicht handelbare, immobile Ressourcen. Abgeschwächt gilt dies auch für Ressourcen mit hoher Spezifität; d.h. der Wert dieser spezifischen Ressourcen wäre bei einem Transfer, bei einem anderen Unternehmen geringer. Vgl. Peteraf (1993); Dierickx/Cool (1989).

<sup>107</sup> Vgl. Barney (1991); Dierickx/Cool (1989).

- Imitierbarkeit: Wettbewerbsrelevante Ressourcen werden teilweise intern entwickelt. Sie können nur dann nachhaltig sein, wenn Konkurrenten diese nur schwer nachahmen können. Dies bedeutet, dass Imitationsbarrieren, in vielfältiger Form, existieren müssen.<sup>108</sup> Exemplarisch seien gewerbliche Schutzrechte (z.B. Patente) angeführt: Sie gewähren, zumindest de jure, einen, u.U. nur scheinbaren, Wettbewerbsvorteil: Einerseits lassen sich derartige Rechte de facto oftmals nicht durchsetzen,<sup>109</sup> andererseits besteht bei den rechtlichen Anerkennungsverfahren eine detaillierte Offenbarungspflicht (der Wirkungsprinzipien). Mitunter genügen jedoch schon geringe Veränderungen um den Rechtsschutz zu umgehen. Die scheinbare Imitationsbarriere verkehrt sich damit ins Gegenteil, die Offenbarungspflicht wirkt als „Imitationseinladung“. Wirksamere Imitationsbarrieren sind deshalb beispielsweise pfadabhängige Prozesse der Ressourcenakkumulation - Wettbewerber müssen erst (selber) diesen aufwändigen Prozess durchlaufen.<sup>110</sup> Auch die, schon im Rahmen der Transferierbarkeit thematisierten, Aspekte der mangelhaften Wirkungskausalität oder Komplexität sowie die Spezifität von Ressourcen etc. sind hier explizit zu nennen.
- Substituierbarkeit: Wettbewerbsrelevante Ressourcen lassen sich innerhalb oder zwischen den verschiedenen Arten von Ressourcen substituieren. Dies heißt, dass andere, ähnliche aber u.U. auch deutlich divergierende Ressourcen die gleiche Wirkung erzielen. Beispielsweise lässt sich das Know-how von Mitarbeitern zumeist, innerhalb gewisser Grenzen, in eine explizite Form wie „Softwareprogramme“ überführen. Entscheidend ist bei diesem Kriterium, dass gleiche Sachverhalte/Güter betrachtet werden: Beispielsweise sind mechanische Uhren und Quarzuhren fundamental unterschiedliche Produkte. Analog kann die scheinbare „Substitution“ eines „freundlichen Mitarbeiters“ durch eine Maschine einen fundamental divergierenden Leistungserstellungsprozess beinhalten.

Zusätzlich zu dem Postulat der Nachhaltigkeit ist es notwendig, dass ein fokales Unternehmen Wettbewerbsvorteile und hieraus resultierend Renten, auch tatsächlich in Besitz nehmen kann – sich diese „aneignet“.<sup>111</sup> Beispielsweise und stellvertretend seien Renten angeführt, welche auf der intangiblen Ressource „Know-how eines Mitarbeiters“ beruhen: Es wurde (schon im

---

<sup>108</sup> Vgl. beispielsweise Mahoney/Pandian (1992).

<sup>109</sup> Beispielsweise ist die Imitation in der chinesischen Kultur ein Zeichen höchster Anerkennung, hier der Technologie ausländischer Unternehmen. Doch wird diese Technologie in China oft und gerne kostenlos genutzt – trotz aller rechtlichen Bestimmungen.

<sup>110</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989).

<sup>111</sup> Vgl. vertiefend bspw. die Ausführungen zu der „Aneignungstheorie von Magee“ in Kapitel 4.2.4.3.2.4.

Rahmen der Darstellung von Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials) darauf verwiesen, dass deren bloße Existenz für das Unternehmen völlig unerheblich ist. Oftmals gelingt es Unternehmen nicht oder nur unvollständig dieses Know-how zu nutzen, sich „anzueignen“.

Aus Managementsicht ist es deshalb notwendig, zunächst mögliche Know-how Potenziale zu identifizieren (z.B. in Form eines Wissensmanagements). Danach müssen diese Potenziale von den Mitarbeitern dem Unternehmen „zur Verfügung gestellt werden“, d.h. das Unternehmen muss diese nutzen, z.B. indem die Motivation des Mitarbeiters hierfür gesteuert wird. Dies bedeutet, dass das Know-how eines (einzelnen) Mitarbeiters nicht „einfach“ durch einen Wechsel zu Konkurrenzunternehmen abfließen kann.

Eine Rente, hier im Sinne eines Internationalisierungspotenzials interpretierbar, wird letztendlich nur dann resultieren, wenn eine nachhaltige Aneignung erfolgt. Wichtig sind (Management-) Fähigkeiten, sich diese Potenziale anzueignen sowie die „Nachhaltigkeit“ zu sichern. Beispielsweise ist es die Fähigkeit eines Unternehmens das Know-how Potenzial einzelner Mitarbeiter mit anderen Ressourcen zu kombinieren, wie die Kombination mit dem Know-how anderer Mitarbeiter oder weiterer Ressourcen; zusätzlich ist es notwendig, dass dies immer wieder erfolgt, z.B. aufgrund einer bestimmten „Innovationskultur“. Aus wissenschaftlicher Sicht findet ein Übergang von dem „Ressourcenansatz“ zu - insbesondere „dynamischen“ - „Fähigkeiten“ („dynamic capabilities“) statt.<sup>112</sup>

Zusammengefasst besteht die Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes aus folgenden Elementen: Unternehmen lassen sich als Bündel von Ressourcen (und Fähigkeiten) interpretieren. Unter der Prämisse, dass die Ressourcen wettbewerbsrelevant, wertvoll sowie knapp sind, bildet die Heterogenität interner Ressourcen von Unternehmen die Grundlage für Wettbewerbsvorteile. Sind diese Ressourcen „nachhaltig“ und „aneignungsfähig“ lassen sich dauerhafte, überdurchschnittliche Gewinne (Renten) erklären.<sup>113</sup> Die nachfolgende Abbildung 4.9. fasst die grundlegende Argumentation des Ressourcenansatzes zusammen.

---

<sup>112</sup> Dies wird (bewusst) erst im fünften Synthesekapitel thematisiert, weil die Betrachtung der Merkmale von Dienstleistungen diese Argumentationskausalität akzentuiert.

<sup>113</sup> Hier wurde ganz bewusst die „Ressourcen orientierte Sichtweise“ dargestellt – nicht (dynamische oder organisationale) Fähigkeiten (capabilities). Fähigkeiten werden zumeist dahingehend charakterisiert, dass externe und interne Ressourcen innerhalb eines Unternehmens integriert werden und diese (kombinierten) Fähigkeiten dann den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erklären. Die (nachfolgend darzustellenden) Internationalisierungsmotive betonen den Kombinations-/Absorptionsprozess verschiedener Ressourcen. Deshalb erscheint der „Ressourcenansatz“ für die Argumentation geeigneter. Vgl. Lu/Zhou/Bruton/Li (2010), S. 421; in Kombination mit der dort angegebenen Literatur, beispielsweise Makadok (2001), anhand eines formalen Modells.

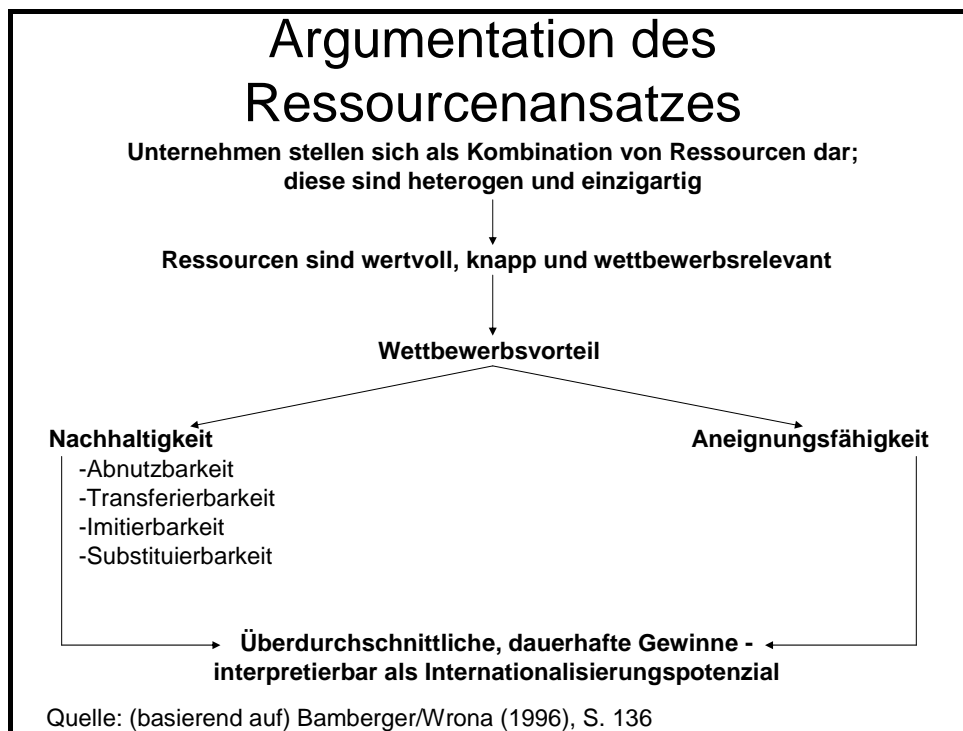


Abb. 4.9.: Die grundlegende Argumentation des Ressourcenansatzes

Die Wettbewerbsrelevanz des Ressourcenansatzes ergibt sich jedoch erst aus der Art der hierzu notwendigen Ressourcen/Ressourcenbündel, d.h. aus Merkmalen der Nachfrage – hier Merkmalen von Dienstleistungen, als Ressourcen des Dienstleistungspotenzials.<sup>114</sup> Dies bedeutet, dass der Ressourcenansatz kein exklusiver Erklärungsansatz ist. Es sind komplementäre Ansätze notwendig, beispielsweise „kritische Erfolgsfaktoren“ oder die „industrial-organization“ Forschung

Die Erklärung von überdurchschnittlichen und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen durch den Ressourcenansatz lässt sich (natürlich) über Landesgrenzen hinweg nutzen - auf Problemstellungen von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien ausdehnen.<sup>115</sup> - Diese Erklärung lässt sich im Sinne einer wissenschaftlichen Fundierung des Internationalisierungspotenzials, inklusive internationaler Markteintrittsstrategien, interpretieren.

Wettbewerbsvorteile (per se) bilden Erklärungsansätze von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien. Eine Übertragung der, auf internen Ressourcen beruhenden

<sup>114</sup> Dies unterstreicht, dass es sinnvoll war den „Ressourcenansatz“ in Arten von Ressourcen (als Dienstleistungspotenzial) sowie die Argumentationskausalität (als Fundierung von Eigentumsvorteilen) aufzuteilen.

<sup>115</sup> Vgl. beispielsweise Tseng/Tansuhaj/Hallagan/McCullough (2007), S.961-966 (auf die dort vorgestellte empirische Studie soll explizit nicht zurückgegriffen werden, weil US-amerikanische, öffentliche Sachgüterproduzenten untersucht wurden.); Tallman (1991),;

den Wettbewerbsvorteile, bildet eine Erfolg versprechende (oft Wachstums-) Strategie.<sup>116</sup>

Mit dem Konstrukt der „Nachhaltigkeit“ korrespondiert der Ressourcenansatz unmittelbar mit der Argumentationskausalität des „Eigentumsvorteils“. Hierbei bilden Art und Charakteristika der zugrunde liegenden Ressourcen Ansatzpunkte für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ von (Dienstleistungs-) Unternehmen. (Diese lassen sich beispielsweise unter dem Gesichtspunkt „Schutz von Ressourcen“ erörtern, welche zuvor insbesondere unter dem Aspekt der „Imitierbarkeit“ dargestellt wurden.)

Der Ressourcenansatz allein kann diese Form des internationalen Markteintritts jedoch nicht hinreichend erklären. Hierzu bedarf es weiterer, ergänzender Ansätze, beispielsweise der Transaktionskosten- und Internalisierungstheorien. Speziell diese Ansätze, in Kapitel 4.2.4.3. thematisiert, greifen prinzipiell auf Charakteristika unterschiedlicher Arten von Ressourcen zurück, obwohl sie historisch schon vor dem Ressourcenansatz existierten.

Für die im Rahmen dieser Arbeit getrennt dargestellten Elemente des Ressourcenansatzes, Arten von Ressourcen sowie die Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes, erscheint es sinnvoll, diese erst im Synthesekapitel unmittelbar und problemfokussiert auf Dienstleistungsunternehmen bezogen zusammenzuführen; in Kombination mit ergänzenden Ansätzen sowie der umgekehrten Argumentationskausalität „Generierung von Wettbewerbsvorteilen“.

Fasst man die Ausführungen zum Kapitel 4.2.4.1. zusammen, bilden insbesondere die Arbeiten von Hymer, der eine „industrial-organization“ Sichtweise einnimmt, den ersten Schritt: Es wird die Bedeutung von Eigentumsvorteilen herausgestellt. In einem zweiten Schritt findet deren notwendige Konkretisierung, mit Hilfe des komplementären Ressourcenansatzes, statt. Dieser stellt insofern eine zentrale Erweiterung dar, als hierdurch interne Ressourcen von Unternehmen als Basis internationaler Wettbewerbsvorteile hervorgehoben werden.

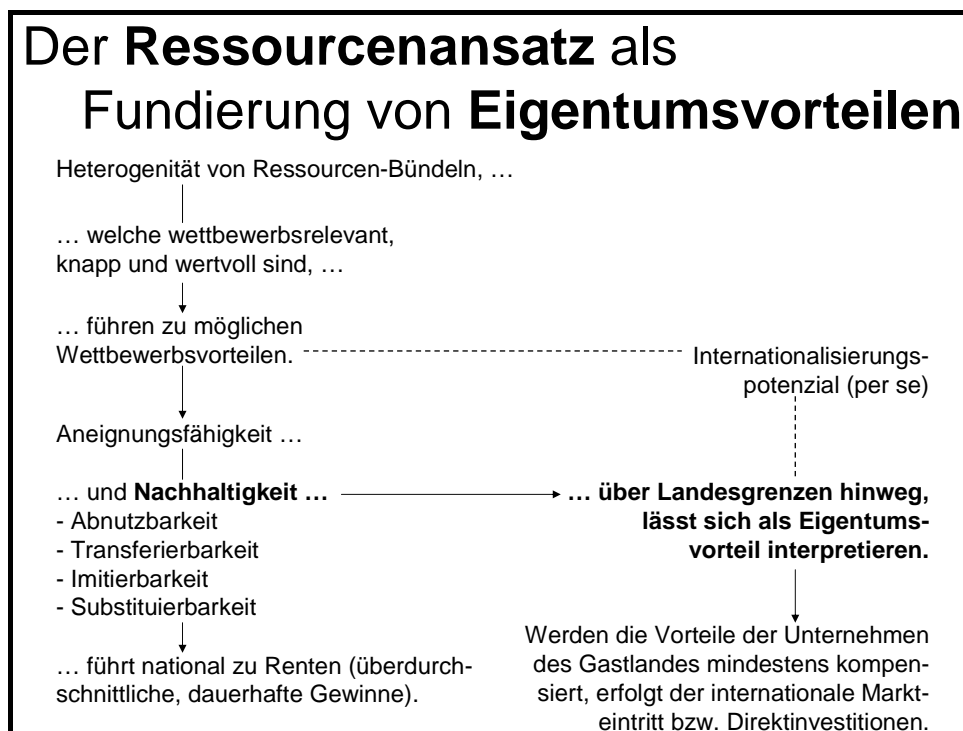
Im Rahmen der Betrachtung eines „Eigentumsvorteils“ wird die Nutzung/Verwertung dieser schon existierenden Ressourcen, d.h. die Übertragung (aus dem Heimatland) in andere (Ziel-) Länder, thematisiert. Es dürfte aber offensichtlich sein, dass diese Sichtweise unvollständig ist: Ein internationaler Markteintritt bedeutet auch die Generierung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund der Internationalisierung (per se) sowie die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im/aus dem Ausland; insbesondere die Betrachtung der Entwicklung von (komplementären)

---

<sup>116</sup> Die umgekehrte Kausalität, dass Internationalisierungsstrategien Wettbewerbsvorteile generieren können, wird erst in Kapitel 4.2.5. thematisiert.

Ressourcen wird hierzu wichtige Erkenntnisse liefern (in Kapitel 4.2.5.).<sup>117</sup>

Die nachfolgende Abbildung 4.10. versucht die hier vorgestellte Argumentation abzubilden.



*Abb. 4.10.: Der Ressourcenansatz, im Rahmen des OLI-Schemas, als Fundierung von Eigentumsvorteilen*

#### 4.2.4.2. Location – Standortvorteile

##### 4.2.4.2.1. Wettbewerbsvorteile von Standorten: Vorteile des Gastlandes

Wenn man den Standort als Determinante von internationalen Markteintrittsstrategien analysiert, bilden die Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland die Anknüpfungspunkte der Betrachtung. Es existieren, fokussiert auf die hier verfolgte Thematik, zwei zentrale Gesichtspunkte:

- Einerseits existiert das, schon zuvor vorgestellte, Problem der „Fremdartigkeit“ (foreignness) des ausländischen Marktes. Dieses lässt sich in Konzepten wie beispielsweise der „kulturellen Distanz“ erfassen und abbilden.<sup>118,119</sup> Zusätzlich erscheint es jedoch notwendig, explizit eine institutionenökonomische Sichtweise einzunehmen, d.h. das institutionelle Umfeld in die Analyse einzubeziehen.<sup>120</sup> Stellvertretend hierfür seien

<sup>117</sup> Damit stellt sich der Ressourcenansatz prinzipiell auch als Instrument der Analyse und Gestaltung von (internationalen) Wettbewerbsvorteilen, aufgrund interner Ressourcen, dar.

<sup>118</sup> Vgl. beispielsweise Brouthers/Brouthers (2000); Kogut/Singh (1988).

<sup>119</sup> Dieser Aspekt soll in dem Unterkapitel 4.2.7. näher dargestellt werden.

<sup>120</sup> Vgl. beispielsweise Söllner (2008), insbesondere Kapitel 2.1. f., S. 29-40. (Ein Lehrbuch des „Internationalen Managements“, welches eine institutionenökonomische Sichtweise dieser Wissenschaftsdisziplin einnimmt.)

beispielsweise politische und juristische Probleme angeführt, wie „Eigentumsrechte“ (property rights), Korruption und „soziale Verantwortung“. <sup>121</sup>

- Andererseits ist es notwendig, dass man Wettbewerbsvorteile von Standorten, von Heimat- und Gast-/Zielland, explizit aber getrennt thematisiert: Im Rahmen des OLI-Schemas werden prinzipiell sowohl Wettbewerbsvorteile des Heimatlandes, eher implizit, als auch Wettbewerbsvorteile des Gastlandes für die Argumentation verwendet. In der hier vorzustellenden Argumentation werden diese Wettbewerbsvorteile (von Heimat- sowie Gastland) jedoch, anhand diametraler Internationalisierungsmotive, expliziter und deutlicher herausgestellt. Zunächst sollen deshalb, in diesem Unterkapitel, die Standortvorteile des Gastlandes dargestellt werden.

Die Argumentation im Rahmen des OLI-Schemas von Dunning postuliert, dass, wenn ein Nettoeigentumsvorteil existiert, in einem zweiten Schritt explizit Standortvorteile des Gastlandes zu integrieren sind: Existieren standortspezifische Vorteile (location specific advantage) des Gastlandes, ist eine Erstellung in diesem vorteilhaft - andernfalls ließe sich der Auslandsmarkt über Exporte bedienen.

Vorteile von Standorten, zwischen Heimat- und Gast-/Zielland, können, wie in Kapitel 4.2.2. dargestellt, auf „traditionellen“ Faktoren basieren: Beispielsweise seien die Determinanten der (realen) Außenwirtschaftstheorie mit Faktorpreisunterschieden, hier insbesondere des Faktors Arbeit/Lohnkosten, genannt - eine volkswirtschaftliche Betrachtungsdimension. <sup>122,123</sup>

Nach diesem Verständnis des OLI-Schemas besitzt ein Unternehmen einen (existierenden) Eigentumsvorteil, beispielsweise eine spezielle Produktionstechnik, welcher in das Gastland übertragen wird. Aufgrund der dort existierenden Standortvorteile, beispielsweise niedrigeren Kosten für den Faktor Arbeit oder weniger restriktive Umweltauflagen, erfolgt die Produktion des Gutes, bzw. hier die Dienstleistungserstellung, im Gastland. Hieraus folgt die „klassische, traditionelle“ Erklärung von Direktinvestitionen, jedoch (noch) nicht die Erklärung einer internen Entwicklung mit Eigentum, die „Gründung einer Tochtergesellschaft“.

---

<sup>121</sup> Man kann dies beispielsweise als verschiedene Betrachtungsweisen/Linsen eines international operierenden Unternehmens interpretieren Vgl.: Rodriguez/Siegel/Hillman/Eden (2006) - als Einführungsartikel einer fokussierten (Teil-) Ausgabe des „journal of international business studies“.

<sup>122</sup> Hierdurch wird einerseits die enge Verzahnung des „internationalen Managements“ zur Volkswirtschaftslehre deutlich: Volkswirtschaftliche (Rahmen-) Daten bilden einen wesentlichen Bestandteil für betriebswirtschaftliche Erklärungs- und Entscheidungsmodelle, beispielsweise internationaler Markteintrittsstrategien. Andererseits wird hierdurch auch, wie zuvor schon angeführt, die historische Entwicklung des „internationalen Managements“ durch Volkswirte, wie z.B. Dunning oder Hymer, reflektiert.

<sup>123</sup> Im nachfolgenden Kapitel wird die industriökonomische Sichtweise, anhand Porters „nationaler Wettbewerbsvorteile“, dargestellt.

Um diese (abschließende) Internalisierungskomponente des OLI-Schemas (in Kapitel 4.2.4.3.) wissenschaftlich zu fundieren und zu verstehen, ist es notwendig, den formalen und informalen Kontext, das institutionelle Umfeld, insbesondere des Gastlandes, zu thematisieren. Die Entwicklung ausländischer Aktivitäten von Unternehmen reflektiert nicht zuletzt auch die Entwicklungen des Umfeldes, d.h. es existiert eine „Co-evolution“ zwischen internationalem Unternehmen und dem institutionellem Umfeld.<sup>124</sup> Gerade bei der Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien können diese Kontextfaktoren erhebliche Relevanz besitzen, da hierdurch zentrale Einflussfaktoren internationaler Markteintrittsstrategien determiniert werden; d.h. die explizite Berücksichtigung des institutionellen Umfeldes ist notwendig.<sup>125,126</sup> Stellvertretend für die Relevanz dieser „Institutionen-Sichtweise“ sei die regulatorische Dimension, aus ökonomischer Perspektive, angeführt.<sup>127</sup>

Forschungsaktivitäten des „internationalen Managements“ konzentrierten sich lange Zeit auf (sowie in) weit entwickelte Industrieländer, stabile Marktwirtschaften. Für diese Länder lässt sich i.d.R. ein stabiles, marktwirtschaftliches institutionelles Umfeld unterstellen. Eine explizite Berücksichtigung dieses institutionellen Umfeldes erschien deshalb für jene Länder (weitestgehend) obsolet. Es existieren jedoch, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern,<sup>128</sup> (z.T. erhebliche) Unterschiede, beispielsweise der Wettbewerbssysteme.<sup>129</sup> Im Rahmen der zunehmenden weltweiten Integration sowie der Ausdehnung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsaktivitäten erweist sich eine explizite Berücksichtigung des institutionellen Umfeldes deshalb als notwendig;<sup>130</sup> dies gilt speziell für internationale Markteintrittsstrategien,<sup>131,132</sup> auch für Dienstleistungsunternehmen.<sup>133</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Cantwell/Dunning/Lundan (2010), in Kombination mit der dort angegebenen, weiterführenden Literatur. (Es wird ein Ansatz, basierend auf den Arbeiten von North (zu Institutionen) sowie Nelson (zu evolutorischen Entwicklungen), vorgestellt, im Kontext des OLI-Schemas.)

<sup>125</sup> Vgl. North (1990). Das Grundlagenwerk von Institutionen; North erhielt u.a. für seine Forschung über Institutionen 1993 den Nobelpreis.

<sup>126</sup> Vgl. als Sekundärliteratur, Einordnung sowie Vertiefung beispielsweise Forsgren (2008), Kapitel 7, S. 125-142, in Kombination mit der dort angegebenen, weiterführenden Literatur.

<sup>127</sup> Vgl. beispielsweise Grosse/Trevino (2005), S. 123 f.; Globerman/Shapiro (2003), eine Studie von US FDI.

<sup>128</sup> Man kann argumentieren, dass dieser Aspekt in Industrieländern (nur) deshalb eine so geringe Bedeutung besitzt, weil sich die Wirtschaftsprozesse als relativ stabil und reibungslos darstellen (in Zeiten einer prosperierenden (Welt-) Wirtschaft). Gleichwohl sollte man diesen Aspekt aber auch für Industrieländer nicht unterschätzen. Gerade in der gegenwärtigen Situation, einer weltweiten Krise, welche gerade diese Länder tangiert, gewinnen wirtschaftspolitische Maßnahmen an Bedeutung, welche die institutionellen „Spielregeln“ (rules of the game) destabilisieren und sich in Richtung „weniger marktwirtschaftlich orientiert“ verändern. (Vgl. zur Metapher der „Spielregeln“ North (1990), S. 3.)

<sup>129</sup> Vgl. beispielsweise Redding (2005).

<sup>130</sup> Vgl. Peng/Wang/Jiang (2008), S. 920-924 (sowie die dort angeführte Literatur); Brewer (1992).

<sup>131</sup> Gerade für Entwicklungs- und Schwellenländer stellen sich Internationalisierungs-, internationale Markteintrittsstrategien als ambivalent dar: Sie bieten einerseits hohe Chancenpotenziale, oft war dort ein Markteintritt zuvor nicht/nur eingeschränkt möglich. Andererseits induziert der nur schwer prognostizierbare Reformprozess



Gerade bei der internationalen Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erweist sich die Berücksichtigung institutioneller Gesichtspunkte oftmals als zentrale Voraussetzung. Speziell gilt dies, wenn es sich um ein technologieintensives Unternehmen handelt oder wenn nicht offensichtliches Wissen (tacit knowledge) übertragen werden soll.<sup>134</sup> Explizit und exemplarisch sei bei diesem Aspekt auf Eigentumsrechte (property rights) verwiesen. Existiert ein Rechtssystem, welches die Sicherung geistigen Eigentums gewährleistet, reduziert dies die Transaktionskosten für die Sicherung und Kontrolle dieser Eigentumsrechte – nicht selten auf ein Maß, welches erst einen internationalen Markteintritt ermöglicht.

Doch das institutionelle Umfeld ist nicht nur als statisches, exogen vorgegebenes „Datum“ zu betrachten, vielmehr ist auch die dynamische Interaktion zwischen international operierenden Unternehmen und diesem, beispielsweise staatlichen Institutionen, herauszustellen.<sup>135,136</sup> Aus diesen Interaktionen resultieren Rückwirkungen, beispielsweise auf die staatliche Industriepolitik, welche Eigentumsrechte oder Transaktionskosten tangieren.<sup>137,138</sup>

Die explizite Thematisierung einer „Institutionen basierten Sichtweise“ (institution-based view) - als Ergänzung/Verweis - erscheint deshalb prinzipiell sinnvoll; d.h., dass institutionelle Einflussfaktoren mehr sind als lediglich ein „Hintergrundrauschen“.<sup>139</sup> Eine ausführliche Darstellung von diesem „neuen“<sup>140</sup> Theoriestrang soll dennoch nicht erfolgen. Einerseits kann

---

ein hohes Maß an Risiko und Unsicherheit. Vgl. beispielsweise und stellvertretend Paul/Wooster (2008); Grosse/Trevino (2005); Hoskisson/Eden/Lau/Wright (2000); sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>132</sup> So lassen sich beispielsweise auch (institutionelle, idiosynkratische) Wettbewerbsvorteile eines frühen Markteintritts („first-mover-advantages“) bei politischen Ressourcen (z.B. „Beziehungsnetzwerken“) beobachten (speziell bei Schwellenländern (transition economies)). Sie können u.U. als sehr hilfreiche Markteintrittsbarrieren wirken. Vgl. (anhand von drei Fallstudien) Frynas/Mellahie (2006).

<sup>133</sup> Vgl. beispielsweise Guler/Guillen (2010), anhand von „venture capital“ Unternehmen; Dikova/Sahib/Witteloostuijn (2010), insbesondere für Akquisitionen.

<sup>134</sup> Vgl. Dikova/Witteloostuijn (2007) (anhand einer Studie internationaler Unternehmen aus der EU in Zentral- und osteuropäischen Schwellenländern (transition economies) wie die Tschechei, Ungarn, Slowakei etc.).

<sup>135</sup> Henisz charakterisiert dies als Fähigkeit institutionelle Idiosynkratien zu managen und zeigt dies am Beispiel von Energieversorgungsunternehmen auf. Vgl. Henisz (2003).

<sup>136</sup> Speziell sehr große Unternehmen besitzen (gerade gegenüber kleinen und wenig entwickelten) Ziel-/Gastländern u.U. erhebliche Machtpotenziale und „beeinflussen“ damit institutionelle Rahmenbedingungen. (Doch auch in Industrieländern wie Deutschland existieren z.T. erhebliche „institutionelle Gestaltungsspielräume“; man denke beispielsweise an Maßnahmen im Zuge der Wiedervereinigung wie „Ansiedlungshilfen“ für Chipproduzenten in Sachsen oder „Beihilfen“ bei der Errichtung von Automobilwerken in Eisenach.)

<sup>137</sup> Vgl. beispielsweise Murtha/Lenway (1994) (Sie charakterisieren dies als staatliche, industriestrategische Fähigkeiten.)

<sup>138</sup> Dies kann beispielsweise sogar helfen Korruption einzudämmen. Vgl. Kwok/Tadesse (2006).

<sup>139</sup> Vgl. Peng/Wang/Jiang (2008), insbesondere S. 920-924, in Kombination mit Peng (2002) (Begriff der „institution-based view“) sowie in Kombination mit North (1990).

<sup>140</sup> Dabei ist dieser alles andere als „neu“, sondern lässt sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriengeschichte bis Adam Smith zurückverfolgen. Vgl. Peng/Wang/Jiang (2008), S. 921 in Kombination mit der dortigen Fußnote 2, auf S. 932 (und der dort angegebenen Literatur).

man postulieren, dass sich industrie- und firmenspezifische Merkmale, im Rahmen der hier verfolgten Argumentation (und nur in diesem!), als dominant darstellen,<sup>141</sup> andererseits erscheint es sinnvoller, die abstrakte Begrifflichkeit zu vermeiden, um die ursächliche Argumentationskausalität konkreter und verständlicher abzubilden. Insbesondere bedeutet dies, dass die institutionellen Bedingungen im Rahmen der Analyse der Internalisierung, in Kapitel 4.2.4.3., besser abgebildet werden können:<sup>142</sup> Institutionelle Bedingungen beeinflussen oftmals stark die Transaktionskosten und damit internationale Markteintrittsstrategien, gerade bei Direktinvestitionen (inward FDI related costs). Beispielsweise und speziell gilt dies für Länder, welche sich im Wandel befinden; wie in Zentral- und Osteuropa.<sup>143</sup>

Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass manchmal bestimmte Markteintrittsformen exogen (vom Gastland z.T. explizit) „vorgegeben“ sind.<sup>144</sup> Sie erweisen sich im Sinne einer Beschränkung des Entscheidungsraums, im Extremfall als Fixierung, potenzieller internationaler Markteintrittsstrategien. Beispielsweise sei die Begrenzung auf Minderheitsbeteiligungen in „sensiblen“ oder „politischen“ Industrien genannt: Es existiert gerade keine Wahl zwischen alternativen Markteintrittsstrategien oder deren Gestaltung. Typisch hierfür sind beispielsweise Industrien im Bereich der Infrastruktur.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Beispielsweise müsste gerade für Firmen, deren Geschäftsmodell auf neuen Technologien beruht (new-technology-based-firms) der Schutz des geistigen Eigentums eine besondere Bedeutung besitzen. Doch weisen Coeurderoy/Murray darauf hin, dass das regulatorische Umfeld eine, im Vergleich zu industrie- und firmenspezifischen Merkmalen, relativ geringe Bedeutung besitzt. Vgl. Coeurderoy/Murray (2008) (auf Basis einer Studie, welche zu einem großen Anteil deutsche Unternehmen untersucht); sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>142</sup> So verweist beispielsweise Williamson darauf, dass als ersten Schritt, institutionelle Gesichtspunkte einen wichtigen Beitrag leisten. Jedoch bedarf es noch einer analytischen Logik, als zweiten Schritt, um dann die zugrunde liegenden Mechanismen erklären zu können. Vgl. Williamson (2000).

<sup>143</sup> Vgl. beispielsweise Grosse/Trevino (2005); Meyer (2001).

<sup>144</sup> Stellvertretend seien politische Einflüsse bei der Bildung von Joint Ventures angeführt. Vgl. Mowery (1991).

<sup>145</sup> Dies bedeutet, dass eine „Institutionen basierte Sichtweise“ sich oftmals lediglich als eine ex-post „Erklärung“ internationaler Markteintrittsstrategien darstellt (im Sinne einer Rechtfertigung), sich jedoch weniger für eine Gestaltung nutzen lässt.

#### 4.2.4.2.2. Wettbewerbsvorteile von Standorten: Nationale Wettbewerbsvorteile

Eine zweite, komplementäre Sichtweise der Wettbewerbsvorteile von Standorten, welche in dem konzeptionellen Rahmen des OLI-Schemas explizit thematisiert werden sollte, bilden nationale Wettbewerbsvorteile: Oftmals besitzen ganze Standorte, Cluster internationale Wettbewerbsvorteile – und damit die sie repräsentierenden Unternehmen. Insbesondere Porters „Nationale Wettbewerbsvorteile“ (The Competitive Advantage of Nations) bildet hierbei einen, vielleicht sogar „den“ zentralen Ansatz, weshalb dieser stellvertretend und exemplarisch herausgegriffen wird:<sup>146,147</sup>

Während die (eigentliche) Argumentation im Rahmen des OLI-Schemas die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen im Gastland, für die Produktion/Erstellung von Gütern in diesem, herausstellt, soll hier (zunächst)<sup>148</sup> die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen des Heimatlandes akzentuiert werden: Dies bedeutet, dass Eigentumsvorteile von Unternehmen auf Basis „Nationaler Wettbewerbsvorteile“ (des Heimatlandes) beruhen.

Bei Porter's Ansatz „Nationale Wettbewerbsvorteile“ handelt es sich, nach eigenem Anspruch, um ein neues Paradigma der Erklärung nationaler Wettbewerbsvorteile;<sup>149</sup> empirisch sehr umfassend anhand von 10 führenden Handelsnationen,<sup>150</sup> sowie verschiedener Industrien, explizit auch Dienstleistungen,<sup>151</sup> getestet.<sup>152</sup> Für die hier verfolgte Problemstellung sind insbesondere die Fundierung sowie die Betrachtung von Industrien relevant:<sup>153</sup> Kernpunkt der Fundierung bildet eine Industriesichtweise („industrial-organization“), d.h. es wird argumentiert, dass das nationale bzw. regionale Umfeld die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wesentlich determiniert. Hierzu werden verschiedene Determinanten im Rahmen eines „Diamanten-Modells“ abgebildet, welches dynamisch betrachtet werden muss.<sup>154</sup>

Die nachfolgende Abbildung 4.11. bildet diesen „Diamanten“ Porters ab:

---

<sup>146</sup> Vgl. Porter (1998); Porter (1990); sowie Porter (1998a), Kapitel 7, „Clusters and Competition“, S. 197-287.

<sup>147</sup> Ausdrücklich sei hierbei darauf verwiesen, dass schon Marshall explizit die Konzentration von Industrien an speziellen Standorten thematisiert, beispielsweise auch für Dienstleistungsindustrien wie medizinische Dienste oder „Unterhaltung“ (entertainment). Vgl. Marshall (1920), Book IV, Chapter X, S. 222-231. (Erste Auflage 1890).

<sup>148</sup> Später, in Kapitel 4.2.5.3., wird diese Argumentationskausalität um den Aspekt der Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Gastland erweitert.

<sup>149</sup> Vgl. Porter (1998), Kapitel 1, S.1-30.

<sup>150</sup> Diese sind die Industrieländer Dänemark, Deutschland, Italien, Japan, Korea, Singapur, Schweden, Schweiz, Vereinigtes Königreich Großbritannien, Vereinigte Staaten von Amerika.

<sup>151</sup> Vgl. Porter (1998), Kapitel 6, S.239-273.

<sup>152</sup> Interessant ist, dass diese Untersuchung von verschiedensten renommierten Institutionen durchgeführt wurde; beispielsweise Universitäten (Copenhagen School of Economics, Universität St. Gallen, Stockholm School of Economics), staatlichen Institutionen (MITI) sowie privaten Institutionen (Deutsche Bank, UBS, The Economist).

<sup>153</sup> Vgl. Porter (1998), Kapitel 2-4, S. 33-175.

<sup>154</sup> Vgl. ergänzend Porter (1991), S. 104-116 (im größeren Zusammenhang dynamischer Strategien).

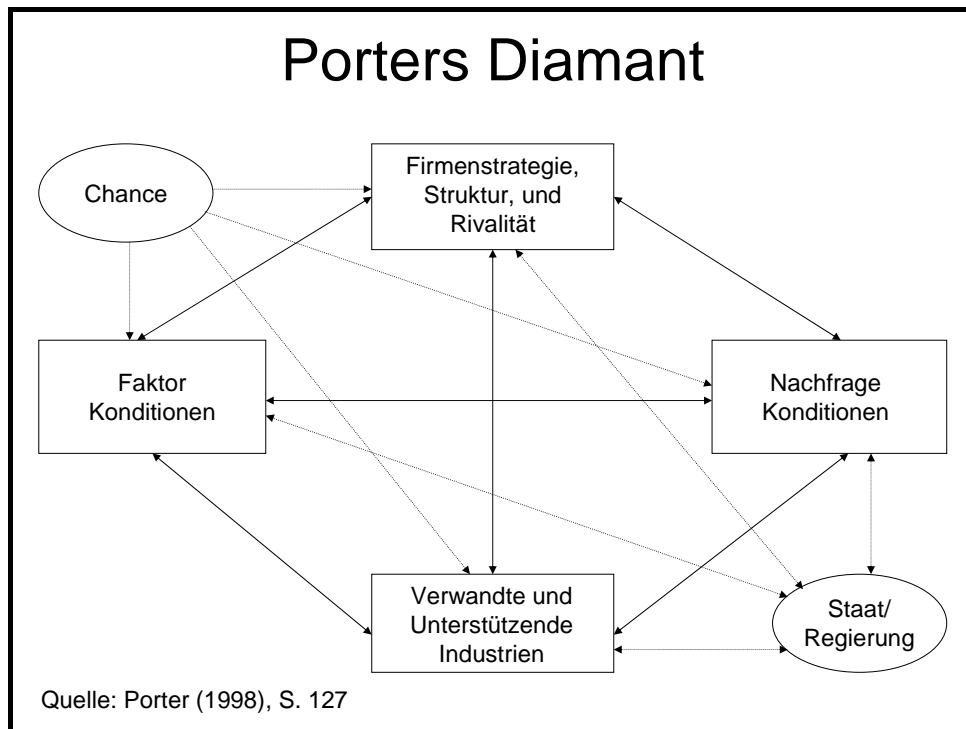


Abb. 4.11.: Das komplette System der Determinanten nationaler Wettbewerbsvorteile – „Porter's Diamant“

Der „Diamant“ bzw. die Argumentation von Porter, fokussiert auf die hier verfolgte Problemstellung, ist insbesondere durch folgende Gesichtspunkte charakterisiert:<sup>155</sup>

- Der Diamant ist ein „System“, d.h. es wird eine holistische Sichtweise mit synergetischer Wirkung der Faktoren eingenommen.
- Der Diamant betrachtet sowohl Angebots- und Nachfragebedingungen als gleichzeitig auch eine interne und externe Sichtweise.
- Das Modell muss grundsätzlich dynamisch betrachtet werden, insbesondere werden Historie und Pfadabhängigkeit betont.
- Es existiert ein Branchen-/Industriefokus; dies impliziert, dass die Standortfaktoren entsprechend spezifisch sind (für diese).
- Die nationalen/regionalen Wettbewerbsvorteile der Industrie resultieren in der Form eines „Clusters“. Dieses ist durch die, insbesondere informelle, persönliche, auf Vertrauen beruhende, Interaktion der Akteure charakterisiert, welche tendenziell dieselben Clusterziele verfolgen. Betont wird damit eine geographische Nähe. Gleichwohl ist aber auch Rivalität, interpretierbar als stimulierender Wettbewerb, charakteristisch.

<sup>155</sup> Vgl. Porter (1998), Kapitel 3 und 4, S. 69-175.

- Porter betont für die Entstehung und Dauerhaftigkeit der Clusters die Bedeutung von Innovationen und Unternehmertum: Explizit seien hierbei Technologien, Fähigkeiten, Kenntnisse und Wissen sowie Wettbewerbsbedingungen und Strategien herausgehoben. Dies kann nicht verwundern, da Industrieländer betrachtet werden. Als zentral wird die Verfügbarkeit und Interpretation von Informationen angesehen.

Trotz der Bedeutung dieses Ansatzes existieren wichtige Kritikpunkte:<sup>156,157</sup>

- Es werden nicht alle möglichen Standortfaktoren abgebildet.
- Die Bewertung/Bedeutung einzelner Standortfaktoren erscheint mitunter zweifelhaft.
- Die Empirie wird z.T. als „unwissenschaftlich“ und „spekulativ“ angesehen. Dies beinhaltet insbesondere, dass manche Zusammenhänge und Kausalitäten als nicht hinreichend eindeutig charakterisiert werden sowie methodische Probleme existieren.
- Komparative (Standort-) Bedingungen des Gast- bzw. Ziellandes werden nicht bzw. nicht hinreichend abgebildet.<sup>158</sup> Hieraus entstand beispielsweise der Ansatz des „Double-/Multiple Diamond“, welcher explizit das System des „Diamanten“ für Heimat- und Gastland betrachtet.<sup>159</sup>

Für die hier verfolgte Problemstellung können zunächst nur Hinweise bezüglich der Form des internationalen Markteintritts gewonnen werden: Der Diamant bildet ein holistisches System, welcher volkswirtschaftliche Gesichtspunkte, Strategie sowie Internationalisierung miteinander kombiniert und herausstellt, dass oftmals weniger einzelne Unternehmen als vielmehr „Cluster“ international wettbewerbsfähig sind.<sup>160</sup> Es sind die Interdependenzen der Elemente

---

<sup>156</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 436 f.

<sup>157</sup> Porter relativiert später Elemente bzw. passt diese an geänderte Umfeldbedingungen an. Er stellt hierbei beispielsweise heraus, dass ein großer lokaler Heimatmarkt (z.T. implizit, gemäß einiger Außenhandelstheorien unterstellt) nicht länger vorausgesetzt werden muss. Es existieren beispielsweise globale Kapitalmärkte, welche Heimat-Kapitalmärkte obsolet machen. Des Weiteren wird auf die Notwendigkeit einer steigenden Spezialisierung von Clustern verwiesen, um eine „kritische Masse“ für Externalitäten und Effizienz zu gewährleisten. Vgl. das Porter Interview von: Snowdon/Stonehouse (2006), S. 166 f.

<sup>158</sup> Scheinbar diametral zur Kausalität des OLI-Schemas, Standortvorteile des Gastlandes, untersucht Porter Wettbewerbsvorteile des Heimatlandes. Doch der Eigentumsvorteil eines fokalen Unternehmens resultiert aus dem heimischen Cluster; dieser lässt sich auf ein Gastland übertragen - um dortige Standortvorteile zu nutzen. Porter's Diamant ist deshalb (hier) eher im Sinne der Fundierung des Eigentumsvorteils zu charakterisieren und nicht des Standortvorteils im Sinne des OLI-Schemas. (Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund einer Präsenz im Gastland, in Kapitel 4.2.5.3. thematisiert, entspricht dann der originären OLI-Argumentation.)

<sup>159</sup> Vgl. Rugman/Cruz (1993).

<sup>160</sup> Bei der Betrachtung von Clustern stehen dabei zunehmend Gesichtspunkte wie „Wissen“ oder „Lernen“, d.h. Wissenstransferprozesse, im Mittelpunkt der Betrachtung – sowohl für die (theoretische) Erklärung als auch die (praktische) Gestaltung. Diese lassen sich einerseits für internationale Markteintrittsstrategien von Unternehmen nutzen, andererseits werden diese nicht selten für die „Legitimation“ von „Gestaltungsmaßnahmen“ der öffentlichen Hand herangezogen: Es wird insbesondere argumentiert, dass Wissensexternalitäten existieren, welche po-

des Diamanten, welche die internationale Wettbewerbsfähigkeit, des Clusters sowie der in diesem Cluster eingebundenen Unternehmen, begründen.

Für fokale Unternehmen eines Clusters bildet der „Nationale Wettbewerbsvorteil“ dieses Clusters somit die Ausgangsbasis für eine Internationalisierungsstrategie ins Ausland - um die im Cluster erworbenen Wettbewerbsvorteile in das Ausland zu übertragen und dort zu nutzen; d.h. ein Internationalisierungspotenzial, eine Chance. Speziell für kleine, neu gegründete Unternehmen, denen oftmals die notwendigen Ressourcen fehlen, bilden „Cluster“ ein wichtiges Instrument der Generierung von Ressourcen für die Internationalisierung.<sup>161</sup> Für ein einzelnes Unternehmen, isoliert betrachtet, lässt sich aber eine internationale Markteintrittsstrategie aufgrund des Clusters nur schwer ableiten.<sup>162</sup>

Wird hingegen der systemische Charakter des „Diamanten“ betrachtet, kann man beobachten und erklären, dass oftmals ganze Teile, d.h. mehrere (verbundene) Unternehmen eines „Clusters“ (gleichzeitig) ihren Wettbewerbsvorteil ins Ausland übertragen um dort „Standortvorteile“ zu nutzen. In dem hier betrachteten Kontext sei stellvertretend auf das „Kundennachfolgemotiv“, beispielsweise von Zulieferunternehmen, verwiesen: Die existierenden Interdependenzen bilden das zentrale Motiv des internationalen Markteintritts für das Zulieferunternehmen. Insbesondere diese oftmals informalen Interdependenzen, die Interaktionen der einzelnen Unternehmen dieses Clusters, interpretierbar als (geographische) „Nähe“, bedingen einen internationalen Markteintritt durch eine interne Entwicklung und Eigentumsstrategie. Dies bedeutet, dass implizit auf Aussagen des Ressourcenansatzes und der Internalisierungstheorien zurückgegriffen wird.

Neben dem Internationalisierungs- und Chancenpotenzial erweist sich ein (heimisches) Cluster aber gleichzeitig auch als Gefährdungspotenzial – internationale Markteintritte ausländischer Unternehmen in den Heimatmarkt: Der nationale Wettbewerbsvorteil des Clusters bildet einen Anreiz für ausländische Direktinvestitionen. Ausländische (Konkurrenz-) Unternehmen suchen eine Präsenz in diesem Cluster - für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen: Sie versuchen jene Ressourcen bzw. „Aktiva“ (assets) zu generieren, welche den nationalen Wettbewerbsvorteil bedingen. Genau dieser Gesichtspunkt, die Generierung von Wettbewerbsvorteilen in/aus dem Ausland, bildet ein zentrales Motiv heimischer Unternehmen für

---

litische Steuerungsmaßnahmen bedingen. Vgl. Zademach/Rimkus (2009) – anhand des Biotechnologiestandorts Martinsried.

<sup>161</sup> Vgl. Fernhaber/Gilbert/McDougall (2008). Fernhaber/Gilbert/McDougall zeigen, dass dies allerdings nur bis zu einem gewissen Grad gilt. Danach führt der Wettbewerb um diese Ressourcen zu abnehmenden Effekten.

<sup>162</sup> Dies wurde im Kontext des Ressourcenansatzes analysiert.

internationale Markteintrittsstrategien. Er wird in Kapitel 4.2.5.3. detailliert analysiert.

#### **4.2.4.2.3. Der Standort als Determinante von Direktinvestitionen**

Die Entscheidung für eine Direktinvestition beinhaltet stets auch eine internationale Standortentscheidung. Dies bedeutet, dass länderspezifische Determinanten des Ziellandes ein wichtiger Bestandteil der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien sind. Sie müssen explizit analysiert und insbesondere bei der Gestaltung von Direktinvestitionen in die Betrachtung integriert werden. Die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien stellt sich somit als eine Kombination aus standortspezifischen und unternehmensspezifischen Aspekten dar. Standorttheorien (isoliert betrachtet) können somit keine exklusiven Erklärungs- und Gestaltungsansätze darstellen, sondern müssen in Kombination mit den anderen beiden Elementen des OLI-Schemas analysiert und genutzt werden.

Die Relevanz des „Standortes“, als Determinante von Direktinvestitionen, sollte, im Kontext des OLI-Schemas, explizit in eine Heimat- sowie Gastlandkomponente aufgespalten werden.

Es wurde argumentiert, dass die nationalen Wettbewerbsvorteile des Heimatlandes Eigentumsvorteile von Unternehmen induzieren, welche diese für einen internationalen Markteintritt nutzen. Es findet eine Übertragung eines existierenden „Eigentumsvorteils“ statt. Exemplarisch wurde Porter's „nationaler Wettbewerbsvorteil/Diamant“ dargestellt.<sup>163</sup>

Standortvorteile des Gastlandes ließen sich einerseits auf Effizienzvorteile bzw. Faktorpreis- und Faktorausstattungsunterschiede zurückführen – eine „traditionelle“, (internationale) volkswirtschaftliche Sichtweise (im Rahmen des ursprünglichen OLI-Schemas). Andererseits wird zunehmend die Bedeutung des Internationalisierungsmotivs „Generierung von Wettbewerbsvorteilen“ in/aus dem Ausland betont. Stellvertretend sei der Zugang zu komplementären Ressourcen, wie beispielsweise der Zugang zu Know-how, genannt. (Dieser Aspekt wird, auf Basis der Kritik am ursprünglichen OLI-Schema, in Kapitel 4.2.5. analysiert.)

Doch lässt sich aus der alleinigen Betrachtung der Heimat- und Gastlandstandorte noch keine internationale Markteintrittsstrategie ableiten. Es bedarf speziell der Internalisierungstheorien,

---

<sup>163</sup> Einen alternativen Ansatz stellt Tesch vor, nach eigenem Anspruch eine umfassende Standorttheorie international operierender Unternehmen. (10 Jahre vor Porter) Dieser versucht Aussagen über drei Formen internationale Markteintrittsstrategien zu treffen (Handel, Direktinvestitionen, Lizenzvergabe). Aufgrund der geringen Akzeptanz wurde jedoch bewusst auf eine explizite Darstellung verzichtet. Vgl. Tesch (1980); zur Kritik beispielsweise Oppenländer (1997).

dem letzten Bestandteil der OLI-Argumentationssystematik, im nachfolgenden Kapitel.

Darüber hinaus sollte hier ergänzend, gleichwohl explizit darauf verwiesen werden, dass „Standorttheorien“ in der wissenschaftlichen Disziplin „internationalen Management“ eine eher geringe Rolle spielen; zu umfangreich und komplex erscheint eine hinreichende und konsistente Abbildung. So verwundert es deshalb nicht, dass die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien eher situationsspezifisch und unternehmensindividuell betrachtet wird. Es sind die, zuvor angedeuteten unterschiedlichen Motive, damit Standortfaktoren, mit so unterschiedliche Determinanten wie z.B. Investitionsanreizen, Marktpotenzial,<sup>164</sup> Lohnkosten, Steuersysteme, politisches Risiko etc., welche gleichzeitig zu berücksichtigen sind. Für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien findet sich deshalb häufig eine systematische Konkretisierung anhand der Unterscheidung in eine Makro- und Mikroumwelt.<sup>165</sup>

- Die Makroumwelt beinhaltet beispielsweise politische, rechtliche, steuerliche, makroökonomische, technologische, kulturelle, sozial-psychologische Aspekte etc. – Rahmenbedingungen, welche weitestgehend exogene „Daten“ sind.
- Die Mikroumwelt beinhaltet beispielsweise Branchen- und Konkurrenzbeziehungen, den Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie die Produktionsbedingungen.

#### **4.2.4.3. Internalization – die interne Entwicklung**

##### **4.2.4.3.1. Die horizontale Internalisierung**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren hauptsächlich zwei Theorienstränge, welche Direktinvestitionen erklären:<sup>166</sup> Einerseits die Internalisierungstheorien, basierend auf der Transaktionskostentheorie, andererseits verhaltenswissenschaftliche Theorien. Während verhaltenswissenschaftliche Theorien, welche in Kapitel 4.2.6. noch näher thematisiert werden, das Verhalten von Individuen bzw. Entscheidungsträgern in Institutionen in den Mittelpunkt stellen, lassen sich Internalisierungstheorien eher einer rational orientierten, mikroökonomischen Theorie zuordnen. Gleichwohl benutzt sie aber verhaltenswissenschaftliche Komponenten, beispielsweise opportunistisches Verhalten. Sie lassen sich deshalb eher als „Effizienzorientierung“ charakterisieren und orientieren sich prinzipiell am wirtschaftswissenschaftlichen Leitbild des „homo oeconomicus“, stellen aber eine Erweiterung von diesem dar.

---

<sup>164</sup> Speziell dieses Marktpotenzial bildet die zentrale Determinante bei der (hier herausgestellten) Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils, im Sinne eines „Eigentumsvorteils“ des OLI-Schemas.

<sup>165</sup> Vgl. beispielsweise Kutschker/Schmid (2002), S. 426-431.

<sup>166</sup> Vgl. beispielsweise Stein (1994), S. 82.



Die Idee der Internalisierung besteht in einer grundsätzlichen Wahlmöglichkeit zwischen der Nutzung von Märkten, des Preismechanismus sowie der (Unternehmens-) Hierarchie, der Internalisierung. Sind die Kosten für die Inanspruchnahme des Marktes zu hoch, weil beispielsweise Marktunvollkommenheiten existieren oder eine optimale Ressourcenallokation nicht möglich ist, kann es effizienter sein, die Märkte zu internalisieren - Transaktionen innerhalb einer (Unternehmens-) Hierarchie abzuwickeln.<sup>167</sup> Hierbei beinhaltet der Begriff der Internalisierung zwei Ausprägungsformen:

- Vertikale Internalisierung: Interne (hierarchische) Koordination und Wahrnehmung verschiedener Aktivitätsstufen einer Wertschöpfungskette (eines Unternehmens).<sup>168</sup>
- Horizontale Internalisierung: (Unternehmens-) interne Erstellung gleicher Aktivitäten einer Stufe der Wertschöpfungskette, an verschiedenen Orten.

Die hier verfolgte Problemstellung bezieht sich auf die horizontale Internalisierung.<sup>169</sup> Sie beinhaltet insbesondere die Transaktionskosten minimierende Übertragung sowie Gewinnung von Eigentums-/Wettbewerbsvorteilen in ein und von einem Ziel-/Gastland.

#### **4.2.4.3.2. Der Transaktionskostenansatz und Internalisierungstheorien**

##### **4.2.4.3.2.1. Das grundlegende Verständnis von Coase**

Der Ursprung der Internalisierungstheorien geht auf den Transaktionskostenansatz, insbesondere auf „die“ Publikation von Coase zurück.<sup>170,171</sup> Später griff insbesondere Williamson diesen Ansatz auf und erweiterte ihn.<sup>172</sup> Der Transaktionskostenansatz bildet eine zentrale Basis der „Theorie der Unternehmung“.<sup>173</sup>

Die Ausgangsidee von Coase besteht in der Fragestellung nach der ökonomischen Existenzberechtigung von Unternehmen.<sup>174</sup> Unternehmen sind dadurch charakterisiert, dass einzelne Arbeitsgänge zentral geplant und kontrolliert werden; die Koordination der Produktionsfaktoren,

<sup>167</sup> Direktinvestitionen lassen sich demnach prinzipiell auf Marktunvollkommenheiten zurückführen. Vgl. Kumar (1992), S. 4 f.

<sup>168</sup> Bei der Produktion von Sachgütern kann man diesen Sachverhalt als „Fertigungstiefe“ charakterisieren. Bei Dienstleistungen lässt sich dies im Sinne einer „Eigenerstellung von Produktivdienstleistungen“ interpretieren.

<sup>169</sup> Vgl. zur vertikalen Integration beispielsweise Wrona (1999).

<sup>170</sup> Vgl. Coase (1937).

<sup>171</sup> Allerdings bildet diese Veröffentlichung – allein – gerade nicht den einzigen Beitrag, wie in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen fälschlicherweise behauptet. Gleichwohl bildet diese Veröffentlichung, insbesondere im fokalen Kontext, den zentralen Beitrag. Vgl., insbesondere auch zu Historie und Einordnung, beispielsweise Williamson/Masten (1999), S. IX-XII, XIV.

<sup>172</sup> Vgl. Kapitel 4.2.4.3.2.2.

<sup>173</sup> Coase erhielt 1991, Williamson 2009 den Nobelpreis für ihre Arbeiten.

<sup>174</sup> In der traditionellen, neoklassischen Sichtweise wird die Existenz von Unternehmen vorausgesetzt.

im unternehmensinternen Leistungserstellungsprozess, wird durch Anweisungen des Managements vollzogen. Dies aber widerspricht der klassischen Annahme, dass der Preismechanismus zu einer optimalen Allokation führt. Eine zentrale Koordination der Aktivitäten eines Unternehmens würde demnach ökonomisch widersprüchlich erscheinen.

Ausgangsfrage ist somit, warum die Ressourcenallokation nicht vollständig dem Markt- bzw. Preismechanismus überlassen wird. In einem „idealen“ Produktionssystem, welches ausschließlich über den Preismechanismus gelenkt wird, erfolgt die Produktion unabhängig über die einzelnen Produktionsstufen; diese werden autonom, ausschließlich durch Preise, koordiniert. Eine Organisation dieses Produktionsprozesses ist nicht notwendig, weil die Marktteilnehmer, bzw. die einzelnen Produktionsstufen, die notwendigen, relevanten Informationen über die Preise (er-) halten. Diese sorgen somit letztendlich für eine optimale Faktorallokation. Die Koordination über den Markt, durch Preise, ist jedoch, entgegen der Prämisse der Klassiker, nicht kostenlos. Coase bezeichnet die Kosten für die Nutzung des Preismechanismus als „marketing costs“. Er begründet dies wie folgt:

- Die Marktpreise sind nicht vollständig bekannt; Such- und Informationskosten nicht vollständig beseitigbar.
- Das Aushandeln und der Abschluss von Verträgen verursachen Kosten. Während bei der Nutzung der Alternative „Markt“ jeder Faktornachfrager mit jedem Faktoranbieter einen Vertrag abschließt, wird bei der Alternative „Unternehmen“ ein zentraler Vertrag zwischen Unternehmen und Faktoranbieter geschlossen.
- Die Produktion erfordert oft langfristige Verträge. Da die Zukunft aber unsicher ist, ist der Vertragsinhalt bei Vertragsabschluss nicht genau spezifizierbar. Es bleibt ein Interpretationsspielraum nach Vertragsabschluß. Ein Unternehmen kann diesen Interpretationsspielraum aber durch Anweisungen besser und kostengünstiger lösen als der Markt.

Es entstehen somit neben den Informationskosten, für die Ermittlung relevanter Preise, Kosten für das Aushandeln und Überwachen von Verträgen - für jeden Austauschvorgang. Diese Kosten können durch die unternehmensinterne Abwicklung der Transaktion eingespart werden. Unternehmen können somit ökonomisch effizienter sein; die unternehmensinterne Abwicklung kann einer Alternative „Markt“ vorzuziehen sein. Hierbei werden andere Faktoren, beispielsweise Steuern, Monopole, etc., vernachlässigt; Coase misst diesen Faktoren eine untergeordnete Bedeutung bei. (Wenn regulative Eingriffe, beispielsweise des Staats, existieren, gewinnt diese Argumentation an Bedeutung.)

Zusätzlich lassen sich Transaktionskosten reduzieren, indem mehrere, kurzfristige Transaktionen durch eine langfristige Transaktion ersetzt werden. Die unternehmensinterne Abwicklung zusätzlicher Transaktionen sorgt für das Wachstum des Unternehmens. Damit lässt sich (zusammengefasst) die Entstehung von Unternehmen auf ökonomische (Effizienz-) Prinzipien (Kostenvorteile) zurückführen.

Mit dieser Argumentation wäre die Entstehung bzw. Existenz von Unternehmen erklärt. Umgekehrt muss aber auch die Existenz von Märkten erklärt werden. Dies bedeutet, die Frage zu beantworten, warum nicht ein einziges Großunternehmen existiert: Die unternehmensinterne Koordination verursacht „Organisationskosten“. Diese steigen überproportional mit der Zahl der unternehmensinternen Transaktionen an. Begründet wird dies mit folgenden Aspekten:

- Die Koordinationsfunktion des Managements bzw. das Management der Organisationsaktivitäten ist durch abnehmende Grenzerträge charakterisiert; beispielsweise sei hierfür eine größere räumliche Ausdehnung, steigende Verschiedenartigkeit der Aktivitäten, etc., angeführt.
- Es besteht die Möglichkeit, dass die Anbieter von Produktionsfaktoren kleine Unternehmen bevorzugen. Größere Unternehmen müssen eine höhere Entlohnung zahlen.
- Das Unternehmenswachstum (horizontal, vertikal, konglomerat) ist begrenzt, da es dem Management immer weniger gelingt, die Produktionsfaktoren optimal zu allokalieren, d.h. dem optimalen Nutzen zuzuführen.

Zusammengefasst gilt: Aus den beiden Argumenten der „Organisationskosten“, interpretierbar als Kosten der Internalisierung, einerseits, sowie den „Kosten der Nutzung des Markt-/Preismechanismus“ andererseits, lässt sich der Punkt der optimalen Größe eines Unternehmens ableiten – und damit der Grad der Internalisierung von Aktivitäten eines Unternehmens (kosten- bzw. effizienzorientiert) erklären. Bei diesem gilt, dass die marginalen Organisationskosten einer zusätzlichen Aktivität, genau den marginalen Kosten der Nutzung des Markt-/Preismechanismus entsprechen. Ab diesem Punkt ist eine Koordination der Aktivitäten durch den Markt kostengünstiger, das Wachstum innerhalb des Unternehmens bis zu diesem Punkt kostengünstiger.

Als erstes Fazit bleibt somit festzuhalten, dass der Preismechanismus (des Marktes) und die hierarchische Anweisung (des Unternehmens) zwei alternative Koordinationsmechanismen (der Ressourcenallokation) sind. Coase zeigt damit, dass die Entstehung von Unternehmen eine Organisationsaktivität ist, welche sich mit dem ökonomischen Prinzip erklären lässt. Die Wahl erfolgt nach Kostengesichtspunkten. Hierdurch lässt sich (nicht nur) der optimale Bereich unternehmerischer Planung ableiten (sondern auch die optimale institutionelle Struktur einer Marktwirtschaft).

Die Arbeiten von Coase bilden eine zentrale Grundlage moderner Ansätze der Theorie des Unternehmens. Obwohl die Arbeit von Coase schon 1937 veröffentlicht worden ist, wurde die Bedeutung erst in den '70 er Jahren anerkannt,<sup>175</sup> und auf verschiedene Bereiche angewandt. Werden einige Modifikationen durchgeführt, lassen sich die (Basis-) Gedanken von Coase auch auf international operierende Unternehmen übertragen.

Obwohl eine genauere Analyse der Möglichkeiten und Grenzen des Transaktionsansatzes noch folgt, seien schon hier zwei wichtige Defizite der Basisideen von Coase angeführt:

- Markt und Unternehmen werden als dichotome Alternativen behandelt; allerdings besteht, vor allem aus heutiger Sicht, ein breites Spektrum alternativer Kooperationsformen, beispielsweise Leasing, Lizenzvergabe etc. – zwischen Markt und Hierarchie.
- Der zweite Kritikpunkt setzt an den wenig spezifizierten Transaktionskosten an. Diese bleiben unklar, bzw. es müssten genauere Bedingungen angegeben werden, bei denen der Markt, bzw. eine Hierarchielösung, kostengünstiger ist. Oft ist es nicht möglich, diese Transaktionskosten für betriebliche Entscheidungen hinreichend zu quantifizieren.

#### **4.2.4.3.2.2. Die Weiterentwicklung zum Transaktionskostenansatz**

Insbesondere Williamson erweiterte die Überlegungen von Coase zu einer allgemeinen Theorie der Unternehmung - mit dem Spezialfall der international operierenden Unternehmung.<sup>176</sup>

Auch Williamson fasst Wirtschaftsprozesse als Transaktionen auf. Friktionen sorgen dafür,

---

<sup>175</sup> Coase erhielt erst 1991, über 50 Jahre nach dieser Erstpublikation, für seine Arbeiten den Nobelpreis (was die These erhärtet, dass man für einen Nobelpreis, welcher nur an lebende Wissenschaftler vergeben werden kann, insbesondere über eine entsprechende Gesundheit verfügen sollte).

<sup>176</sup> Vgl. Williamson (1983) (ursprünglich 1975); Williamson (1990) (Dies ist die reduzierte, deutsche Ausgabe (ohne die Kapitel 9, 10, 13 – diese besitzen hier keine Relevanz). Die Originalausgabe erschien 1985.)

dass (Transaktions-) Kosten entstehen. Dabei wird zwischen ex-ante Transaktionskosten, Verhandlungen vor der Transaktion, und ex-post Transaktionskosten, Steuerung der Transaktion, unterschieden.<sup>177</sup> Der wesentliche Unterschied zu Coase liegt darin, dass nun Annahmen über das Verhalten der Wirtschaftssubjekte und die Eigenschaften der Transaktionen getroffen werden: Der Transaktionskostenansatz unterstellt, im Vergleich zur Neoklassik, „realistischere, schwächere“ Verhaltensannahmen. Es wird speziell begrenzte Rationalität sowie die Ausrichtung auf das Eigeninteresse, insbesondere opportunistisches Verhalten, zugelassen.<sup>178</sup>

- Das Rationalitätsprinzip der Neoklassik stellt sich als Maximierung der Ziele von Personen dar. Aufgrund der Komplexität des Umfeldes und der begrenzten Fähigkeiten von Individuen lässt sich diese Prämisse nicht aufrechterhalten. Stattdessen postuliert Williamson die „Annahme einer begrenzten Rationalität“.<sup>179</sup> Dies bedeutet, dass Individuen versuchen, rational zu handeln, aber aufgrund begrenzter (Denk-) Fähigkeiten an Grenzen stoßen; Denkfähigkeit wird zum knappen Faktor, welcher nur sparsam verwendet werden kann.
- Die Transaktionskostentheorie unterstellt die Ausrichtung auf das Eigeninteresse, insbesondere in der Form des opportunistischen Verhaltens, d.h. die „Zuhilfenahme von List“.<sup>180</sup> Durch unvollständige oder verzerrte Informationsweitergabe, Informationsasymmetrien, können hierdurch Wohlfahrtsverschiebungen zwischen Individuen induziert werden. Die besondere ökonomische Problematik besteht darin, dass Opportunismus unterschiedlich stark ausgeprägt ist und kaum unterschieden sowie „gemessen“, d.h. in seinen Konsequenzen abgeschätzt werden kann.
- Opportunistisches Verhalten existiert vor (ex-ante) und nach (ex-post) Vertragsabschluß einer Transaktion:<sup>181</sup> Ex-ante findet eine „negative Risikoanalyse“ (adverse selection), beispielsweise von (Versicherungs-) Risiken statt; eine nicht hinreichende Auskunft, bzw. Bereitschaft hierzu, bezüglich der Risikosituation. Ex-post besteht ein moralisches Problem (moral hazard), indem Risiko erhöhende Aktionen in Kauf genommen werden (dessen ökonomischen Folgen der Versicherungsgeber tragen muss).

In der (theoretischen Welt der) Neoklassik kann der Preismechanismus eine Tauschwirtschaft vollständig koordinieren. Opportunismus, begrenzte Rationalität und hohe Komplexität verur-

---

<sup>177</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 21-26.

<sup>178</sup> Vgl. als Sekundärliteratur beispielsweise Schoppe u.a. (1995), S. 148 f.

<sup>179</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 50-53.

<sup>180</sup> Vgl. allgemein Williamson (1990), S. 53-57; „Zuhilfenahme von List“ S. 54.

<sup>181</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 54-57; 73-76.

sachen in der Realität jedoch Transaktionskosten. Dies bedeutet, dass die „ökonomischen Institutionen des Kapitalismus hauptsächlich die Einsparung von Transaktionskosten bezwecken und bewirken.“<sup>182</sup> Der Transaktionskostenansatz ist somit effizienzorientiert; Transaktionskosten lassen sich dabei als „Betriebskosten des Wirtschaftssystems“ auffassen. (Transaktionskosten beinhalten demnach Transport- bzw. Logistikkosten gerade nicht.)

Problematisch ist die relativ undeutliche und vage Begriffsabgrenzung der „Transaktionskosten“ sowie ihre mangelhafte Operationalisierung bzw. Quantifizierung. Anstatt einer eindeutigen, allgemein anerkannten Definition sowie eindeutig quantifizierbarer Transaktionskosten, werden deshalb oftmals Merkmale einer Transaktion angeführt:

Ein erster Ansatz orientiert sich an den Phasen des Transaktionsprozesses. Es werden ex-ante und ex-post Transaktionskosten unterschieden, welche nicht unabhängig voneinander sind. Meist gilt, dass höhere ex-ante Transaktionskosten, beispielsweise Informationskosten, niedrigere ex-post Transaktionskosten, beispielsweise für Nachverhandlungen, induzieren.<sup>183</sup> Die nachfolgende Abbildung 4.12. führt häufig genannte Arten an. Ergänzend sollte man hierbei zwischen fixen und variablen Transaktionskosten unterscheiden. Beispielhaft sei das Qualitätsmanagement angeführt, welches man als fixe Transaktionskosten charakterisieren kann.

---

<sup>182</sup> Williamson (1990), S. 19.

<sup>183</sup> Vgl. Schoppe u.a. (1995), S. 149-151.

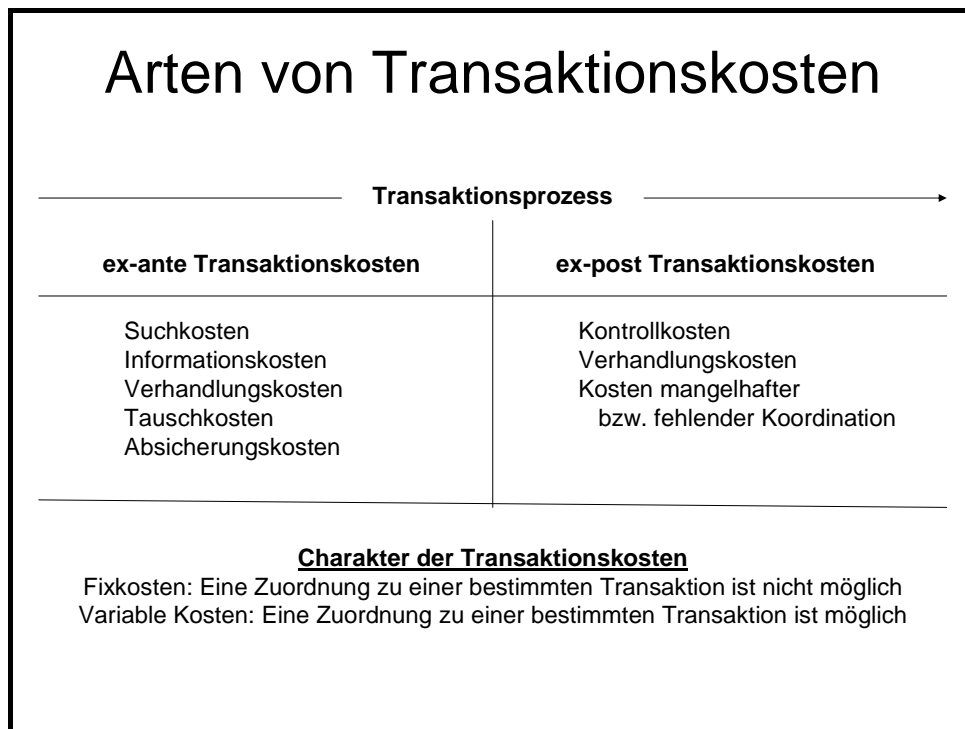


Abb. 4.12.: Arten und Charakter von Transaktionskosten

Wesentlich bedeutsamer sind die Dimensionen einer Transaktion nach Williamson:<sup>184</sup>

- Idiosynkratische, spezifische Investitionen; d.h. es existiert keine alternative Verwendungsmöglichkeit oder der Wert einer alternativen Verwendungsmöglichkeit ist erheblich eingeschränkt.
- Unsicherheit; d.h. zukünftige Ergebnisse einer Transaktion und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten sind nicht vollständig bekannt (im Gegensatz zu einer „Risiko-“ Situation).
- Häufigkeit; d.h. die Wiederholung von (ähnlichen) Transaktionen.

Schon Marshall hat das Merkmal der „Spezifität“ erkannt, ohne es allerdings zur Erklärung ökonomischer Organisationen zu nutzen.<sup>185</sup> Idiosynkratische Investitionen sind für einen speziellen Verwendungszweck konzipiert; deren Vorteil besteht in einer höheren Produktivität gegenüber unspezifischen Investitionen. Eine alternative Verwendungsmöglichkeit ist jedoch nur eingeschränkt bzw. mit einem hohen Wertverlust möglich. Diese Differenzen werden als

<sup>184</sup> Vgl. Williamson (1990), Kapitel 2.2., S. 59-69.

<sup>185</sup> Vgl. Schoppe (1995), S. 154.

„sunk costs“ bezeichnet. Typische Beispiele sind der „Spezial-Maschinenbau“ oder Dienstleistungen von Fachärzten/Fachanwälten.

Williamson unterscheidet („mindestens“) vier Formen spezifischer Investitionen:<sup>186</sup> Standortspezifität, Spezifität des Sachkapitals, Spezifität des Humankapitals sowie zweckgebundene Sachwerte.

Die zentrale Bedeutung idiosynkratischer Investitionen entsteht dadurch, dass diese Abhängigkeitsverhältnisse begründen: Der Investor kann seine spezifische Investition, nach Vertragsabschluss, in alternativer Verwendung, nur einer minderwertigeren Verwendung zuführen. Er wird in Höhe der „sunk costs“ erpressbar. Opportunistisches Verhalten wird somit mit zunehmender Spezifität „wertvoller“; entsprechende Maßnahmen sind notwendig.

Unsicherheit bedeutet, dass die Individuen über unvollkommenes, heterogenes und subjektives Wissen verfügen. Bei Abschluss des Vertrages einer Transaktion lassen sich hierdurch nur unvollkommene Vorkehrungen treffen. Bei dem Eintritt unerwarteter Ereignisse können somit problematische (Nach-) Verhandlungspositionen entstehen. Zweckmäßigerweise wird zwischen endogenen, zwischen den Vertragsparteien, und exogenen, außerhalb des Einflussbereichs der Vertragspartner, liegenden Unsicherheiten unterschieden:<sup>187</sup>

Endogene Unsicherheit entsteht insbesondere aufgrund opportunistischen Verhaltens. Die Transaktionspartner versuchen, dieses zu antizipieren bzw. zu berücksichtigen. Institutionelle Maßnahmen sollen die so entstehende Komplexität (und damit „Kosten“ der Entscheidungssituation) reduzieren. Exogene Unsicherheit lässt sich nur sehr schwer antizipieren, demnach kaum hinreichend berücksichtigen. Ein, insbesondere bei Dienstleistungen anzutreffendes, zentrales Unsicherheitselement bildet die Qualitätsunsicherheit - aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen, der Mehrdimensionalität der subjektiven Wahrnehmung.

Die Wiederholung von Transaktionen, deren Häufigkeit, induziert Skaleneffekte: Fixkostendegression, insbesondere im Sinne der Errichtungskosten der Organisationsform der Transaktionen; Lerneffekte bei der Durchführung der Transaktionen, inklusive der Bildung von Vertrauen; Spezialisierungsvorteile.<sup>188</sup> Dabei gewinnt die Häufigkeit von Transaktionen mit steigender Unsicherheit an Bedeutung, speziell wenn nicht alle situativen Bedingungen eindeutig

---

<sup>186</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 62-64.

Diese Formen reflektieren dabei den Forschungsschwerpunkt von Williamson, die vertikale Integration; weitere Formen bilden beispielsweise Finanzkapital. Vgl. Schoppe (1995), S. 155.

<sup>187</sup> Endogene Unsicherheit ließe sich durch vollständige Verträge vermeiden, so dass ein „Mindestmaß“ exogener Unsicherheit vorliegen muss. Vgl. Schoppe u.a. (1995), S. 152.

<sup>188</sup> Vgl. Schoppe u.a. (1995), S. 151 f.



determiniert sind.

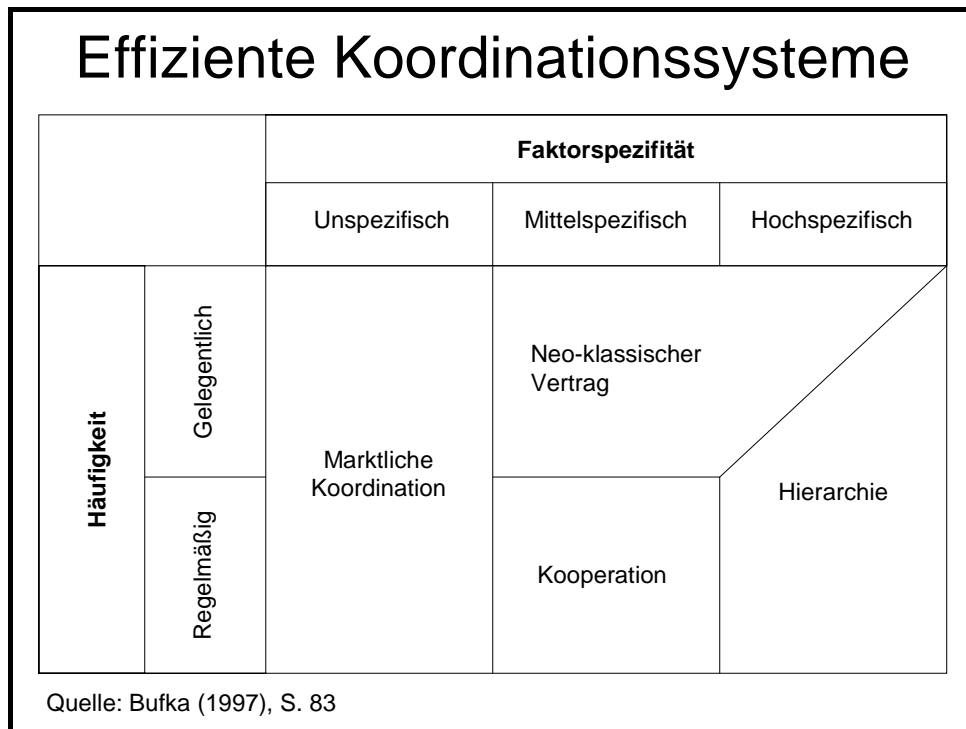
Die Art der Transaktion, d.h. die Ausprägung und die Kombination der Dimensionen, determiniert die institutionelle Form der Koordination. Besondere Bedeutung erhält hierbei die Dimension der spezifischen Investition, weil diese den Handlungsspielraum des Investors einschränkt und durch opportunistisches Verhalten die Möglichkeit des Abschöpfens einer Quasi-Rente, in Höhe der „sunk-costs“, eröffnen kann. Dabei gilt, wie zuvor angeführt, dass mit steigender Spezifität die abschöpfbare Quasi-Rente (der sunk-costs) steigt, damit der Anreiz für opportunistisches Verhalten zunimmt.

Dieser Anreiz könnte aber beispielsweise gesenkt werden, wenn eine Transaktion häufiger vollzogen werden soll, beispielsweise in Form einer längerfristigen (Geschäfts- bzw. Interaktions-) Beziehung. Hierdurch werden die Errichtungskosten (set-up costs) schneller amortisiert, die Durchschnittskosten für jede Transaktion sinken. Für viele Dienstleistungen ist gerade eine derartige wiederholte, häufige Erstellung charakteristisch. (Eine ausführliche Analyse dieser Transaktionskosten-Argumentation erscheint deshalb ganz zentral für die fokale Problemstellung. Sie soll aber erst, unmittelbar auf diese konkrete Problemstellung fokussiert, in Kapitel 5 erfolgen.)

Williamson selber betont, dass das Merkmal der Häufigkeit erst in Verbindung mit den anderen beiden Dimensionen an Bedeutung gewinnt: Während eine geringe Faktorspezifität unabhängig von der Häufigkeit eine Marktkoordination impliziert, erweist sich die Hierarchie bei regelmäßigen, hochspezifischen Transaktionen als effiziente Koordinationsform, aufgrund relativ geringer Transaktionskosten.<sup>189</sup> Die nachfolgende Abbildung 4.13. verdeutlicht diese Beziehung ausführlicher:

---

<sup>189</sup> Vgl. Bufka (1997), S. 82 f.; in Verbindung mit Williamson (1990), Kapitel 3, S. 77-95, hier insbesondere S. 81-89.



*Abb. 4.13.: Effiziente Koordinationssysteme  
anhand der Transaktionsmerkmale Häufigkeit und Spezifität*

Markt bzw. Wettbewerb und Hierarchie bzw. Unternehmen stellen die beiden Extremformen potenzieller Institutionen der Koordination von Transaktionen dar. Sie besitzen (spiegelbildliche) Vor- und Nachteile: Errichtungskosten (set-up costs), Kompetenzen. Eine Marktkoordination verursacht geringe set-up Kosten, besitzt aber auch nur wenige Kompetenzen.

Neben diese beiden Extremformen treten in der Realität jedoch eine Vielzahl von Hybridformen - zwischen Markt oder Hierarchie. Sie versuchen eine zielgerichtete Kombination der Vorteile zu erzielen (bzw. die Nachteile zu vermeiden). Stellvertretend sei hier beispielsweise auf die weit verbreitete Form des Franchising verwiesen.<sup>190</sup>

<sup>190</sup> Eine einfache Modellierung hierzu findet sich beispielsweise bei Schoppe (1995), S. 160-163.

#### **4.2.4.3.2.3. Der Transaktionskostenansatz als Basis von Erklärungsansätzen internationaler Markteintrittsstrategien**

Ein Anwendungsgebiet für die Nutzung der Transaktionskostentheorie bilden „Multinationale Unternehmen“, insbesondere auch unter dem Aspekt der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien, beispielsweise in Form einer „horizontalen Integration“<sup>191</sup>:

International operierende Unternehmen bilden einen zentralen Bestandteil des internationalen Wirtschaftssystems. Ein internationaler Markteintritt bietet Unternehmen dabei die Chance, aber auch das Risiko, die Unternehmenstätigkeit international auszudehnen. Die hier verfolgte Fragestellung lautet, wie bzw. unter welchen Bedingungen sich die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft wissenschaftlich fundieren, erklären lässt. Wann erweist sich die Nutzung der (Unternehmens-) Hierarchie als effizienter?

Ein internationaler Markteintritt kann prinzipiell innerhalb einer Unternehmenshierarchie, hier insbesondere durch die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, erfolgen.<sup>192</sup> Einen Markt (-mechanismus im weitesten Sinne) nutzen Kooperationen; im Extremfall überträgt ein heimisches Unternehmen einem ausländischen Kooperationspartner sämtliche Unternehmensaktivitäten im Gastland. Prinzipiell lassen sich hierunter indirekte Exporte sowie bestimmte Formen des Franchising und der Lizenzvergabe subsumieren.

Zwischen diesen Extremformen existieren „hybride internationale Markteintrittsstrategien“, zwischen Hierarchie und Markt; Kooperationen mit verschiedenen Ausprägungsformen wie beispielsweise Joint Ventures oder strategische Allianzen. Gerade derartige Kooperationen lassen sich im Sinne eines Marktmechanismus interpretieren: Es werden geeignete, potenzielle Kooperationspartner gesucht, um dann diese Kooperationsbeziehung (aus-) zu gestalten.

Doch die Zielsetzungen eines internationalen Markteintritts lassen sich in der Form einer Kooperation, d.h. der Nutzung eines Marktmechanismus, oftmals nicht hinreichend erfüllen. Beispielsweise befürchten viele Unternehmen einen ungewollten Know-how-Abfluss oder sehen ihren „Kooperationsbeitrag“ nicht hinreichend bewertet, entlohnt. Die Gründung einer Tochtergesellschaft kann sich deshalb als vorteilhaft erweisen.

---

<sup>191</sup> Vgl. beispielsweise Schoppe u.a. (1995), S. 167-170; Stein (1994), S. 83-95.

Vgl. für die Abgrenzung zu Strategien der vertikalen Integration beispielsweise Wrona (1999), Kapitel 2 und 3, insbesondere S. 61-74.

<sup>192</sup> Ob man direkten Export, praktisch ohne Engagement (commitment) im Gastland, als „echte“ Markteintrittsstrategie auffassen kann, wurde schon kritisch hinterfragt.

Diese prinzipielle Markt vs. Hierarchie Problemstellung lässt sich mit Hilfe der Transaktionskostentheorie analysieren. Die theoretischen Ansätze von Williamsons lassen sich hierbei direkt auf international operierende Unternehmen anwenden;<sup>193</sup> (Williamson selber betrachtet die Internationalisierung allerdings nur am Rande.) Theoretische Fortentwicklungen bzw. komplementäre Ansätze konkretisieren, ergänzen und erweitern die Überlegungen der Transaktionskostentheorie – zu den Internalisierungstheorien.

#### **4.2.4.3.2.4. Internalisierungstheorien**

Die bisher vorgestellte Argumentation, im Kontext des OLI-Schemas, hat die beiden grundlegenden, ursprünglichen Basisarbeiten des Transaktionskostenansatzes von Coase und Williamson vorgestellt. Die Übertragung dieses Ansatzes auf Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien erfuhr eine Vielzahl von wichtigen und zentralen Konkretisierungen, Ergänzungen, Modifikationen sowie eine zunehmende Detaillierung. Diese werden unter dem Begriff der „Internalisierungstheorien“ subsumiert.<sup>194,195</sup>

Den historischen Kontext der Entwicklung der Internalisierungstheorien, welcher damit auch sehr gut die verschiedenen Facetten und Theorieströmungen darstellt, skizziert die nachfolgende Abbildung 4.14.:

---

<sup>193</sup> Vgl. Stein (1994), S. 91-94.

<sup>194</sup> Vgl. Rugman (1981), insbesondere Kapitel 1-3, S. 22-74. Eine zentrale Monographie, welche die grundsätzlichen Überlegungen sehr gut darstellt. Rugman postuliert sogar, dass die „Internalisierung“ eine generelle Theorie der Direktinvestitionen sei.

<sup>195</sup> Vgl. vertiefend zur Historie der „Internalisierungstheorien“, den zentralen Fortschritten der letzten drei Jahrzehnte, Buckley/Casson (2009).

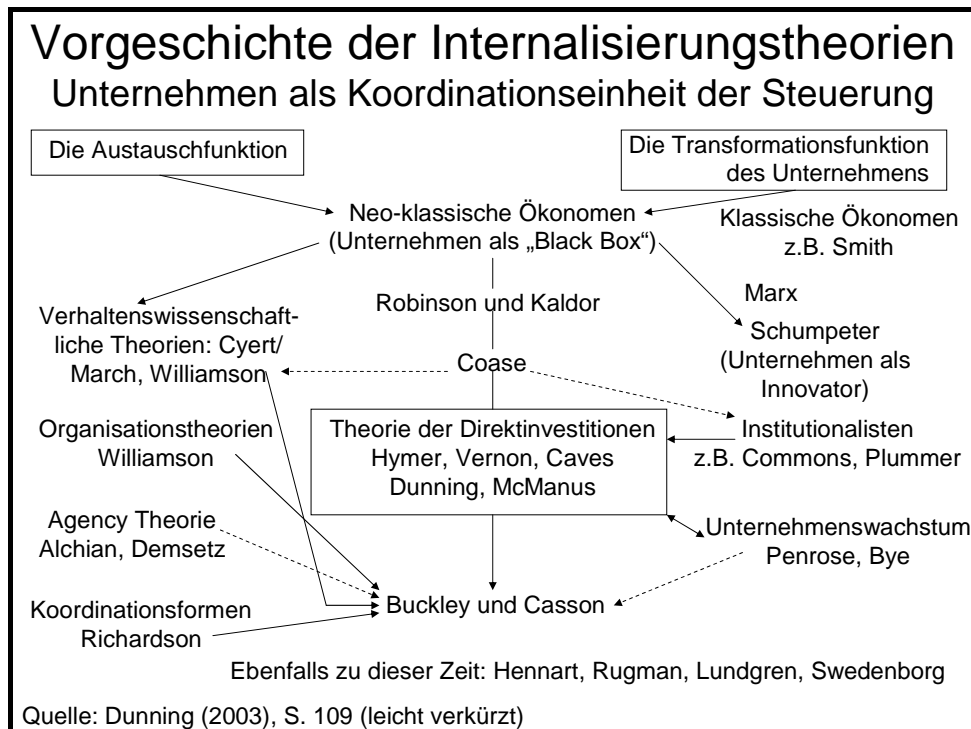


Abb. 4.14.: Die historische Entwicklung der Internalisierungstheorien

Im Folgenden sollen deshalb, fokussiert auf die hier verfolgte Problemstellung, Aspekte und ausgewählte Ansätze dieser „Internalisierungstheorien“, welche von unmittelbarer Relevanz und wirtschaftswissenschaftlicher Bedeutung sind, explizit dargestellt werden.<sup>196</sup> Hierbei liegt es in der Natur der Argumentation, dass, wenn man auf eine gemeinsame Basis, den Transaktionskostenansatz, zurückgreift, Redundanzen nicht ausgeschlossen werden können. Um diese möglichst gering zu halten, wurde versucht, die verschiedenen Ansätze auf ihren speziellen Beitrag als Internalisierungsansätze zu fokussieren.

Als zentraler, häufig entscheidender Wettbewerbsvorteil international operierender Unternehmen wird nicht selten überlegenes und nutzbares Wissen angesehen. Es bildet einen zentralen Anknüpfungspunkt der verschiedenen Ansätze der Internalisierungstheorien. „Wissen“ beinhaltet, wie in Kapitel 3.2.1.2.2.3. dargestellt, nicht nur technisches Wissen, sondern beispielsweise auch Management Know-how wie „Marketingfähigkeiten“. Eine derartige Wissensart erscheint unmittelbar unternehmensbezogen. Allerdings kann sich auch unternehmensbezogenes Wissen oftmals schnell zu einem Wissen entwickeln, welches tendenziell den Charakter eines „öffentlichen Gutes“ annimmt. Dies bedeutet, dass, obwohl die Entwicklung

<sup>196</sup> So finden sich einerseits Ansätze, welche auch die fokale Problemstellung tangieren. Andererseits existieren Ansätze, deren Bedeutung (zumindest z.Zt.) als eher gering einzuschätzen ist.

des Wissens von einem Unternehmen betrieben wird, andere Unternehmen von dessen Nutzung nicht automatisch oder hinreichend ausgeschlossen werden können (es sei denn, es existieren Schutzsysteme, beispielsweise ein gewerblicher Rechtsschutz, welche auch durchsetzbar sind).<sup>197</sup> Somit besteht die Notwendigkeit einen Mechanismus zu nutzen, welcher konkurrierende Unternehmen von der Verwendung dieses Wissens abhält. Im Rahmen des internationalen Markteintritts kann dies beispielsweise in der Form der internen Entwicklung und des Eigentums, der Gründung einer Tochtergesellschaft, erfolgen.

Ein komplementärer, nicht unwichtiger Aspekt der Übertragung von Wissen in ausländische Märkte beruht auf einer Nutzen-Kosten Überlegung: Ein einmal entwickeltes Wissen lässt sich in der Regel ohne größere Zusatzkosten übertragen, d.h. die Grenzkosten der Übertragung konvergieren gegen Null. Die Nutzung dieses Wissens in zusätzlichen Märkten stellt somit einen Nettobeitrag bezüglich der ursprünglichen Investition dar - ein Anreiz für das Unternehmen zur Entwicklung von Auslandsmärkten, einem internationalen Markteintritt.<sup>198</sup> Ein ergänzender Aspekt hierbei beinhaltet die Immaterialität von Wissen. (Firmenspezifisches) Wissen bedeutet häufig, dass bei der Nutzung keine Kapazitätsgrenzen zu beachten sind: Unternehmen können ungenutzte Kapazitäten durch ein Auslandsengagement auslasten.<sup>199</sup>

Einen ersten zentralen Ansatzpunkt einer Konkretisierung, welcher hier explizit herausgegriffen und abgebildet werden soll, bildet die Fokussierung auf Know-how. Unter welchen Bedingungen erweist sich eine interne Hierarchielösung gegenüber dem Markt als effizienter, wenn Know-how eine entscheidende Ressource des Gutes darstellt. Bei dieser Betrachtung bildet der Aspekt von Marktunvollkommenheiten oder Marktversagen einen zentralen Gesichtspunkt, weil diese Transaktionskosten verursachen:<sup>200</sup>

- Informationskosten bei der Suche und Spezifikation.
- Probleme der Preisbildung, weil der Wert unter Umständen unklar erscheint.
- Neben das Problem der Preisbildung tritt das Problem der „Enthüllung“ bzw. das Informationsparadoxon, d.h. der Wert des Know-how wird erst nach der Offenlegung ersichtlich.

---

<sup>197</sup> Dies stellt eine zentrale Problematik, insbesondere bei Entwicklungs- und Schwellenländern, beispielsweise China, dar. Einerseits existiert oftmals kein hinreichender Rechtsschutz. Andererseits existiert teilweise zwar de jure ein Rechtsschutz, de facto wird dieser aber nur in den seltensten Fällen angewendet. Deshalb ist die Berücksichtigung des institutionellen Rahmens für internationale Markteintrittsentscheidungen mitunter so wichtig.

<sup>198</sup> Vgl. Johnson (1970), S. 14.

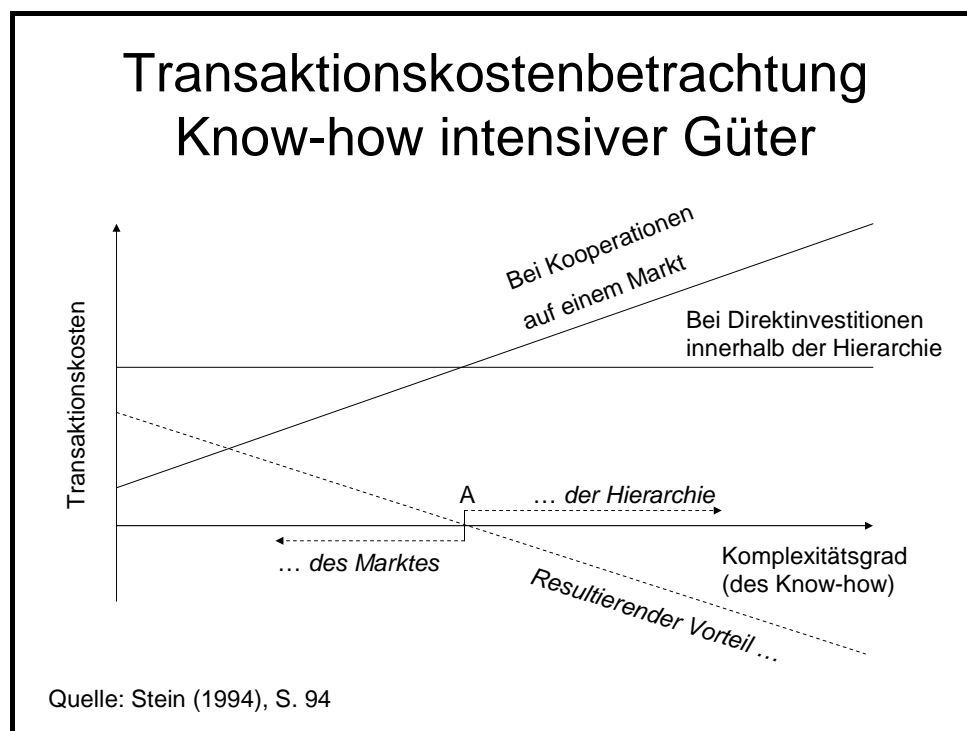
<sup>199</sup> Vgl. Johnson (1970).

<sup>200</sup> Vgl. Stein (1994), S. 92.

- Probleme der Kodifizierbarkeit von Know-how.

Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft, eine interne Koordination durch die Hierarchie, kann diese Probleme vermeiden oder reduzieren.

Eine interessante Konkretisierung, welche in der nachfolgenden Abbildung 3.15. dargestellt ist, stellt der „Komplexitätsgrad des Know-hows“ dar (Teece).<sup>201</sup> Es wird postuliert, dass Transaktionskosten für unternehmensspezifisches Know-how bei Direktinvestitionen relativ fix (unabhängig) vom Komplexitätsgrad anfallen, bei Kooperationen (Lizenzvergabe) steigen diese (linear) an.



*Abb. 4.15.: Eine Transaktionskostenbetrachtung Know-how intensiver Güter anhand des „Komplexitätsgrades“*

Diese Argumentation lässt sich prinzipiell auch auf die internationale Allokation von Kapital übertragen.<sup>202</sup> Da der Bedeutung von Kapital hier, im Rahmen der Betrachtung von Dienstleistungsunternehmen (als Ressource des Dienstleistungspotenzials), lediglich eine eher geringe Relevanz zugeordnet wurde, erscheint eine explizite Betrachtung obsolet.

Stattdessen ist eine Erweiterung der Betrachtungsweise durch die Integration von Produkti-

<sup>201</sup> Vgl. Teece (1981). Hier wird die Argumentation allgemeiner geführt, in Klammern wird die originäre Form von Teece angegeben.

<sup>202</sup> Vgl. Teece (1981).

onskosten, bzw. Erstellungskosten bei Dienstleistungen, notwendig.<sup>203</sup> Es wird postuliert, dass mit zunehmender Komplexität des Know-hows die Produktionskosten bei einer Kooperation (Lizenz) schneller/stärker steigen als bei einer Direktinvestition. Dies wird mit den Kosten des Technologietransfers begründet. Die nachfolgende Abbildung 3.16. visualisiert diesen Aspekt.

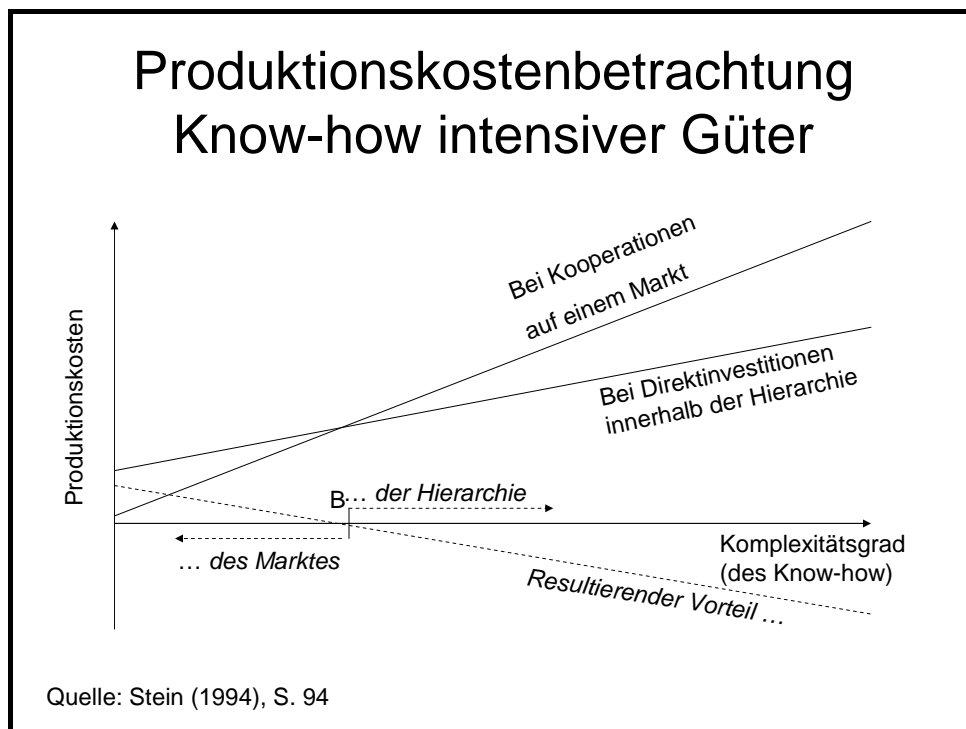


Abb. 4.16.: Eine Produktionskostenbetrachtung Know-how intensiver Güter anhand des „Komplexitätsgrades“

Man könnte nun diese, sehr stark vereinfachten, Kostengesichtspunkte zusammenführen und damit (auch sehr anschaulich) anhand einer Transaktionskostenbetrachtung, konkretisiert anhand des „Komplexitätsgrades“, Markt- vs. Hierarchielösungen ableiten. Man sollte sich allerdings des eingeschränkten Aussagewertes bewusst sein, weil ...

- ... in der Realität eine Vielzahl weiterer, nicht nur Kosten-, Determinanten wirken, welche gerade nicht den hier unterstellten starken Vereinfachungen unterliegen; stellvertretend sei auf die Berücksichtigung von Erträgen sowie Interdependenzen der verschiedenen Determinanten verwiesen.
- ... zwischen Markt vs. Hierarchie auch Hybridformen existieren, welche hier ausdrücklich nicht in die Betrachtung integriert wurden.

<sup>203</sup> Vgl. Stein (1994), S. 93 f.



Obwohl Buckley/Cassons „The Future of the Multinational Enterprise“ nicht den ersten Beitrag für die Anwendung des Gedankengutes der Transaktionskostentheorie auf internationale Unternehmen darstellte, kann dieser gleichwohl als zentrales Werk angesehen werden.<sup>204,205</sup> Es fand ein Paradigmenwechsel für die Erklärung der Existenz internationaler Unternehmen statt, von Marktmachtaspekten hin zu Marktversagen: Auf Basis der Weiterentwicklung des Transaktionskostenansatzes durch Williamson<sup>206</sup>, allerdings ohne direkt Bezug auf diese zu nehmen, stellen Buckley/Casson eine Internalisierungstheorie vor, welche auch internationale Aspekte beinhaltet - die „langfristige Theorie des multinationalen Unternehmens“ (Long-run Theory of the Multinational Enterprise).<sup>207</sup> Expandiert ein Unternehmen durch Internalisierung von Auslandsmärkten, ist dies als ein Spezialfall eines Unternehmens mit multiplen Produktionsstandorten aufzufassen. Die Auslandsentscheidung wird durch die Standorttheorie erklärt und durch Internalisierungsaspekte modifiziert.

Der Erklärungsansatz fokussiert insbesondere auf Märkte von Zwischenprodukten. Hierzu zählen natürlich materielle Güter wie beispielsweise Rohstoffe. Eine Integration dieser materiellen Güter findet vertikal statt. Damit ist dieser Erklärungsansatz typisch für die Internationalisierung von produzierenden (und gerade nicht Dienstleistungs-) Unternehmen - vor dem Zweiten Weltkrieg.

Zwischenprodukte sind aber auch Know-how, Erfahrungen, Managementfähigkeiten etc. (zentrale Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials). Diese Wissensmärkte stellen, nach Buckley/Casson, gerade die entscheidende Determinante für die Internationalisierung von Unternehmen nach dem zweiten Weltkrieg dar: Internalisierung von Wissen und Know-how. Dies bedeutet, dass das Wissen nicht nur im Unternehmen entwickelt wird, sondern auch innerhalb des Unternehmens verwertet wird - und gerade nicht über einen Markt.

Der Nutzen der Integration bzw. Internalisierung wird durch folgende Marktunvollkommenheiten gesteigert:<sup>208</sup>

- Es existieren keine Zukunftsmärkte: Probleme existieren hierdurch für Güter oder

---

<sup>204</sup> Vgl. Buckley/Casson (1976) ergänzt um Buckley/Casson (1985) (eine Auswahl von, z.T. revidierten sowie einigen zusätzlichen Veröffentlichungen, welche speziell aus historischer Sicht nicht uninteressant sind) sowie Buckley/Casson (2003) (eine Retrospektive und ein Zukunftsausblick).

<sup>205</sup> Vgl. zur Einordnung, Würdigung sowie Weiterentwicklungen (25 Jahre nach der Publikation von Buckley/Casson) insbesondere die fokussierte Ausgabe des „journal of international business studies“ vom März 2003, hier speziell Safarian (2003), mit einem Fokus auf die „Verbreitung“ der grundlegenden Elemente dieser Publikation; Rugman/Verbeke (2003), aus einer strategischen Perspektive, welche die Veränderungen und Ergänzungen seit dieser Publikation herausarbeitet.

<sup>206</sup> Vgl. Williamson (1983).

<sup>207</sup> Vgl. Buckley/Casson (1976), Kapitel 2, S. 32-65; insbesondere jedoch S. 45-62.

<sup>208</sup> Vgl. Buckley/Casson (1976), insbesondere S. 37-39.

Dienstleistungen, welche über einen langen Zeitraum erstellt werden müssen (z.B. F&E), verderblich, d.h. nicht lagerfähig sind sowie Güter und Dienstleistungen, welche eine mehrstufige, kapitalintensive Produktion benötigen. Der Preis, als Koordinationsmechanismus, ist dann nur eingeschränkt wirksam. Eine Synchronisation innerhalb des Unternehmens kann u.U. effizienter sein.

- Eine Preisdifferenzierungsstrategie auf ausländischen Märkten ist problematisch: Zwar ist firmenspezifisches Wissen ein typisches Produkt für eine Preisdifferenzierungsstrategie, zumal dies einen hohen Ressourceneinsatz bedingt, besitzt aber häufig auch den Charakter eines öffentlichen Gutes. Die Grenzkosten sind gering, Skalenerträge hoch. Eine Preisdifferenzierung z.B. über Lizenzen ist nur schwer durchsetzbar. Das firmenspezifische Wissen muss, für eine gewinnmaximale Strategie, internalisiert werden.
- Bewertungsprobleme: Auch hier muss das Problem des „öffentlichen Gutscharakter“ von Wissen berücksichtigt werden. Wissen lässt sich beliebig häufig verkaufen. Da mit steigender Verbreitung von Wissen der Nutzen des einzelnen Erwerbers sinkt, entsteht diesem ein Wettbewerbsrisiko, wenn er die Weitergabe nicht ausschließen kann.
- Problem staatlicher Eingriffe: Durch den unternehmensinternen Austausch, insbesondere auch des schwer zu bewertenden Know-hows, lassen sich staatliche Kontrollmöglichkeiten, zumindest teilweise, umgehen.

Diesen Internalisierungsvorteilen sind die Nachteile gegenüberzustellen. Als Kosten einer Internalisierung sind insbesondere folgende Aspekte zu nennen:<sup>209</sup>

- Eine Internalisierung kann bedeuten, dass suboptimale Produktionsmengen resultieren. Während bei einem vollkommenen Markt jeder Teilprozess bzw. jedes Unternehmen sein individuelles Produktionsoptimum erzielen kann, bedeutet die Internalisierung die Abstimmung, die Anpassung dieser Teilprozesse. Diese Kosten der Anpassungsnotwendigkeit lassen sich reduzieren, falls externe Märkte existieren, auf welchen Überschussmengen absetzbar sind.
- Kommunikationskosten: Die Überwachung und Sicherung von Informationen werden insbesondere auch durch die räumliche und kulturelle Distanz beeinflusst. Eine Internalisierung ist hierbei nicht notwendigerweise effizienter als die Nutzung von (unvollkommenen) Märkten.
- Politischer „Gestaltungsanspruch“ (in ausländischen Unternehmen) bedeutet einen

---

<sup>209</sup> Vgl. Buckley/Casson (1976), insbesondere S. 41-45.

Eingriff in die Dispositionsfreiheit des Unternehmens, im Extremfall kann sogar die Möglichkeit einer Enteignung drohen.

- Die Organisationskosten werden, beeinflusst von den Managementfähigkeiten, mit zunehmender Internalisierung (überproportional) ansteigen.

Es gilt hervorzuheben, dass Internationalisierungsstrategien einen Nebenaspekt der Internalisierung von Unternehmen bei Buckley/Casson darstellen. Eine Auslandsproduktion wird durch die Standorttheorie begründet und durch folgende Aspekte modifiziert:<sup>210</sup> einerseits durch die Errichtung eines Transferpreissystems zur Reduzierung der Abgabenlast, andererseits durch einen höheren Einfluss der Kommunikationskosten. Das „optimale“ Wachstum international operierender Unternehmen gliedern Buckley/Casson hierbei in zwei Phasen:

- In einer ersten, aggressiven, Wachstumsphase determiniert hauptsächlich der Umfang von F&E das Wachstum. Dieser F&E Umfang ist einerseits abhängig von den Risiken; hierdurch steigen Kapitalkosten, was sinkende Investitionen induziert. Andererseits bedarf es hierbei der langfristigen Bindung von Mitarbeitern.
- Die zweite Phase ist durch sinkende Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten charakterisiert. Wachstum und Profit reduzieren sich.

Eine empirische Bestätigung ihrer Thesen sehen Buckley/Casson darin, dass multinationale Unternehmen in der Nahrungsmittelindustrie, Erdöl- und F&E intensiven Industrien existieren. Die überdurchschnittliche Größe der Unternehmen lässt sich als Versuch interpretieren, firmenspezifisches Wissen über nationale Grenzen hinweg zu transferieren. Damit findet dieser Austausch auch hauptsächlich innerhalb von Industrieländern statt. Das starke Wachstum einiger multinational operierender Unternehmen entspricht der ersten Phase, der Wachstumsrückgang der zweiten Phase (aufgrund von Diversifikations- und Übernahmetendenzen).

Der Ansatz von Hennart stellt einen weiteren, wichtigen Bestandteil der Internalisierungstheorien dar.<sup>211,212</sup> Er betont in seiner Modellbetrachtung nicht nur die Internalisierung von Wissen (knowledge), ähnlich wie Buckley/Casson, sondern auch von der Reputation eines Gutes, „goodwill“:<sup>213</sup> Informations-, Durchsetzungs- und Verhandlungskosten führen dazu, dass eine

---

<sup>210</sup> Vgl. Buckley/Casson (1976), S. 45-62, 98 f.

<sup>211</sup> Vgl. Hennart (1982), hier insbesondere die Kapitel 1,2 sowie 4, S. 1-61, 89-121.

<sup>212</sup> Zwar wird versucht zusätzliche, ergänzende Aspekte herauszustellen, gleichwohl müssen gewisse Redundanzen in Kauf genommen werden, damit der Zusammenhang der Argumentation gewahrt bleibt.

<sup>213</sup> Hierbei kann, was Hennart selber betont, sein Ansatz als Erweiterung der Überlegungen von McManus cha-

optimale Faktorallokation des Marktes nicht mehr automatisch erreicht wird; speziell opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter kann externe Effekte herbeiführen.

Fehlfunktionen des Preismechanismus werden durch Transaktionskosten bei dem Transfer von Eigentumsrechten (property rights) begründet. Insbesondere der Wert der ausgetauschten Ressourcen entzieht sich oftmals einer eindeutigen, messbaren Bestimmung. Zusätzliche Forderungen sind nicht immer durchsetzbar. Aufgrund unvollkommener Informationszustände der Marktpartner wären Externalitäten möglich. Es gilt hierbei, dass der Markt umso effizienter ist, ...

- je niedriger die Transaktionskosten sind;
- je höher das Austauschvolumen ist, im Sinne einer Kostendegression;
- je größer die Anzahl der Marktteilnehmer ist.

Zusätzlich gilt, dass Wettbewerb zwar die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens reduziert; der Vorteil einer Koordination innerhalb eines Unternehmens liegt jedoch in reduzierten externen Effekten.

Ein weiterer Vorteil der hierarchischen Lösung ist eine höhere Informationseffizienz: Die Vorteilhaftigkeit einer Marktlösung würde implizieren, dass (möglichst) alle Marktteilnehmer über alle relevanten Informationen verfügen müssten; damit steigen die Vorteile der Hierarchielösung mit der Menge der notwendigen Informationen an. Diesem Vorteil kann der Nachteil gegenüberstehen, dass bei der Informationsverarbeitung, charakterisiert durch eine Trennung von Informationssammlung und Entscheidung, eine geringere Informationseffizienz innerhalb eines Unternehmens resultiert.

Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass sich Verhandlungs- sowie Unsicherheits- und Reaktionskosten innerhalb eines Unternehmens reduzieren lassen: Verhandlungen werden durch Anweisungen ersetzt; Unsicherheitskosten sind geringer, beispielsweise lassen sich Zukunftsmärkte durch interne Koordination teilweise ausgleichen.

Die Alternativen „Markt“ oder „Unternehmen“ hängen branchenspezifisch von den Unterschieden der Bewertungskosten, der Anzahl der Marktteilnehmer und dem Grad der Unsicherheit ab. Um den Wert einer Information herauszufinden, muss ein (potenzieller) Käufer, aufgrund des Enthüllungsproblems und des Informationsparadoxons, hohe Transaktionskosten aufwenden. Diese Kosten verhalten sich umgekehrt proportional zu dem Vertrauensver-

---

reinerisiert werden. Dieser wird jedoch, speziell aufgrund seiner geringen Verbreitung sowie der eher geringen Relevanz, im Rahmen der hier verfolgten Argumentation, nicht explizit aufgenommen.

hältnis der beteiligten Parteien. Dieses Vertrauen steigt im Falle der unternehmensinternen Koordination - damit der Vorteil einer Hierarchielösung. Wichtigster Aspekt der Vertrauensbildung ist der persönliche Kontakt. Innerhalb eines Unternehmens dürfte dieser Prozess leichter realisierbar sein als zwischen Marktpartnern, mit der Gefahr opportunistischen Verhaltens. Beispielsweise lässt sich die Gefahr dieses opportunistischen Verhaltens innerhalb eines Unternehmens (leichter) sanktionieren.

Für die hier verfolgte Argumentation ist aber nicht nur die Betrachtung von Wissen wichtig, vielmehr betont Hennart auch den Aspekt der Reputation (goodwill). Beispielsweise aufgrund von Reisen/Tourismus oder der Verbreitung durch Medien wird eine (positive) Reputation in ein Ziel-/Gastland ge-/übertragen. Nachfrager in diesem Ziel- bzw. Gastland sind, aufgrund dieser Reputation, bereit, eine gewisse Prämie zu bezahlen, weil sie geringere Transaktionskosten haben; d.h. Suchkosten und Opportunitätskosten, aufgrund der (vorherigen) Nachfrage mangelhafter Güter, entfallen oder sind reduziert. Die Sicherung der Reputation, charakterisierbar im Sinne eines „Qualitätsversprechens“ (korrespondierend mit der hier vorgestellten Definition des Dienstleistungsergebnisses), kann innerhalb einer Hierarchie, ähnlich der Argumentation bei der Übertragung von Know-how, effizienter und effektiver erfolgen.

Im Rahmen einer „Aneignungstheorie“ stellt Magee auf die „public good“-Eigenschaften von Informationen ab:<sup>214</sup> Sie argumentiert, dass sich der vollständige Wert von Informationen (inklusive Ideen, Innovationen o.ä.) nur durch Direktinvestitionen, eine Internalisierung, vollständig schützen, „aneignen“ lässt. International operierende Unternehmen werden als Spezialisten in der „Produktion“ von Informationen interpretiert. Aus diesem Grunde ist eine der wichtigsten Problemstellungen innovativer, international operierender Unternehmen die Sicherung dieser gegenüber (auch potenziellen) Konkurrenten.

Folgende Aspekte können die Vorteilhaftigkeit einer Internalisierung erklären:

- Es können Externalitäten, aufgrund der „public-good“-Eigenschaften von Informationen, existieren.
- Auch Aspekte wie „Markenimage“ und „Marktpräsenz“ bilden zentrale Determinanten internationaler Markteintrittsstrategien.
- Speziell bei Hochtechnologiegütern gewinnen (zusätzliche) Serviceleistungen an Bedeutung, welche häufig vor Ort abgewickelt werden (müssen).

---

<sup>214</sup> Vgl. Magee (1977).

- Es existieren Komplementaritäten verschiedener Informationsarten, so dass hieraus die Möglichkeit der Generierung von Synergien und Skalenvorteilen folgt.
- Die Entwicklung mehrerer Güter erhöht die Möglichkeit, aus Fehlern bei der Entwicklung der übrigen zu lernen. Dies ist innerhalb eines Unternehmens effizienter möglich.
- Es existieren Bewertungsprobleme bei neuen Technologien.

Aufgrund dieser Aspekte wird eine Internalisierung bei innovativen, in Informationen investierenden Unternehmen postuliert. Derartige Unternehmen können insbesondere auch junge, neu gegründete Dienstleistungsunternehmen sein, welche als wissensintensiv charakterisierbar sind. Damit stellt die „Aneignungstheorie“, gerade in dem hier verfolgten Kontext, eine sinnvolle Konkretisierung und Ergänzung der „traditionellen“ Internalisierungstheorien (von Buckley/Casson, Hennart, Rugman) dar.

Vergleicht man abschließend die Argumentationskausalität der Internalisierungstheorien mit dem Ansatz von Hymer/Kindleberger werden deren Unterschiede offensichtlich: Im Rahmen der Argumentation von Hymer/Kindleberger wird herausgestellt, dass die Kosten der Nutzung des Marktes die administrativen Kosten innerhalb des Unternehmens übersteigen können - eine interne Entwicklung kostengünstiger ist.

Die Internalisierungstheorien argumentieren, dass der Marktpreis den Wert der Ressourcen nicht vollständig abbildet, im Extremfall gar kein Markt existiert. Es wird zusätzlich herausgestellt, dass Wissen geschützt werden soll. Dies bedeutet, dass der Markt einerseits Transaktionskosten verursacht, andererseits und zusätzlich eine Markttransaktion den vollen Wert der zu übertragenden Ressourcen nicht notwendigerweise vollständig offenbart.

Darüber hinaus betont die Argumentation des „monopolistischen Vorteils“ die Nutzung von Marktunvollkommenheiten sowie aktives Handeln von Managern; die Internalisierungstheorien beinhalten eher die reaktive Überwindung von Marktunvollkommenheiten, wobei das „Handeln“ von Managern eher ausgeblendet wird.<sup>215</sup>

Die nachfolgende Abbildung 3.17. visualisiert diese unterschiedlichen Sichtweisen:

---

<sup>215</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 443 f.

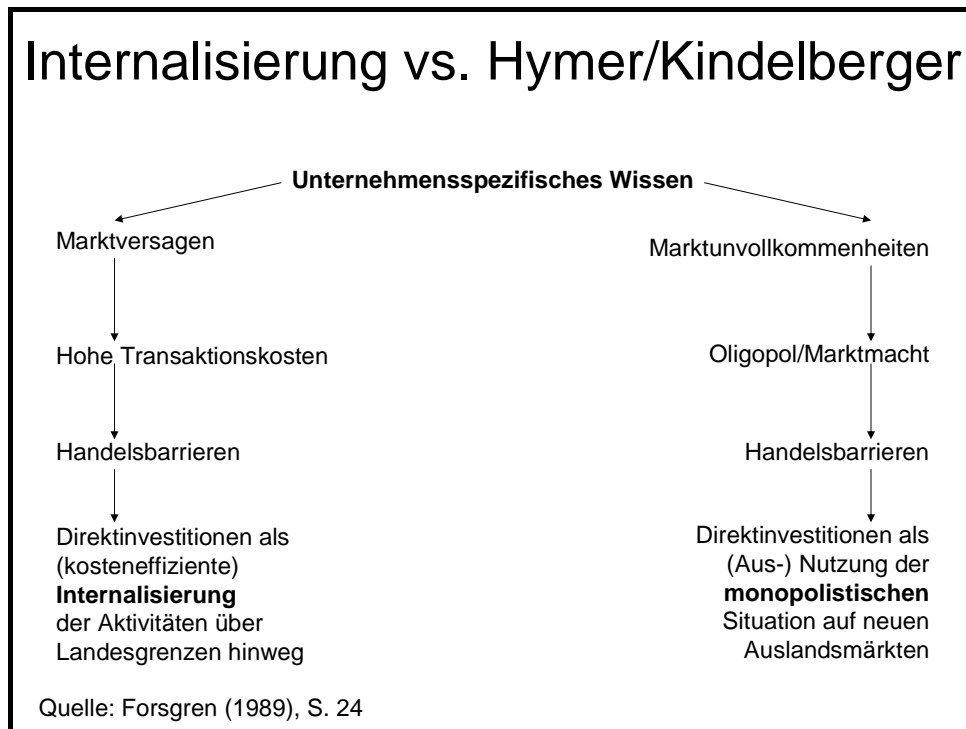


Abb. 4.17.: Gegenüberstellung der Internalisierungstheorien und der Argumentation von Hymer/Kindelberger

#### 4.2.4.3.2.5. Möglichkeiten und Grenzen

Die Transaktionskostentheorie sowie die Internalisierungstheorien haben eine Vielzahl an kritischen Einwänden hervorgerufen.<sup>216 217</sup> Hierbei lassen sich prinzipiell zwei Fallgruppen unterscheiden: Einerseits existieren methodische und „Raum-Zeit-Kontext“-Grenzen, welche hier durch die Integration weiterführender Ansätze zunächst (sowie im weiteren Verlauf) teilweise relativiert wurden (werden).

Andererseits besteht eine fundamentale Grenze in der Fokussierung auf (Transaktions-) Kosten. Dies ist per se eine stark verkürzte Sichtweise. Es muss explizit herausgestellt werden, dass für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien (lediglich) eine Minimierung von (Transaktions-) Kosten analysiert wird. Dies bedeutet, es werden zwar mehrere Determinanten, situative Bedingungen etc., aber lediglich die Effizienzgröße betrachtet. Aspekte wie beispielsweise Flexibilität oder Risiko bleiben außen vor. Insbesondere aber sind zusätzliche Gesichtspunkte notwendig: Gerade strategische Zielsetzungen, wie beispielsweise die Generierung komplementärer Ressourcen, bilden eine zentrale Determinante der Erklärung interna-

<sup>216</sup> Williamson nennt selber: „Unausgefeiltheit“, „Instrumentalismus“ sowie „Unvollständigkeit“. Vgl. Williamson (1990), S. 327-331.

<sup>217</sup> Vgl. als ersten, kurzen Überblick beispielsweise Kutschker/Schmid (2002): S. 442-444; Schoppe u.a. (1995), S. 175 f.

tionaler Markteintrittsstrategien. Es lässt sich postulieren, dass bestimmten Formen internationaler Markteintrittsstrategien zusätzlichen Nutzen generieren können. So erscheint es beispielsweise möglich, dass bestimmte Formen von Kooperationen existieren, welche eine Schaffung von Mehrwert für zwei Transaktionspartner generieren – u.U. unter Inkaufnahme zusätzlicher Transaktionskosten.<sup>218</sup> Des Weiteren sollten auch noch andere Kostenarten bzw. Kosteneinflussgrößen, beispielsweise Erstellungskosten, in die Analyse und fokale Problemstellung einbezogen werden.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien gerade kein umfassender Erklärungsansatz internationaler Markteintrittsstrategien sind bzw. keine alleinige Basis für deren Erklärung darstellen. Insofern bilden die nachfolgenden Ausführungen und Konkretisierungen der „Möglichkeiten und Grenzen“ die Basis für eine notwendige, umfassendere Analyse und Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien.

Ein zentraler und häufig vorgetragener („Sammel-“) Kritikpunkt an der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorie bildet die schlechte Übertragbarkeit für praktische Problemstellungen. Hierunter sind insbesondere folgende Kritikpunkte zu subsumieren:<sup>219</sup>

- Die Annahme opportunistischen Verhaltens wird als zu negativ kritisiert; sie ist nicht notwendigerweise generell zutreffend. Williamson schwächte dieses Argument (später) dahingehend ab, dass er schon die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens als ausreichend ansah, um die Erfordernis von Maßnahmen zu postulieren, welche hold-up Gefahren einschränken sollten.
- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien sind durch mangelnde Operationalisier- und (direkte) Messbarkeit charakterisiert.<sup>220</sup> Diese Kritik kann jedoch teilweise relativiert werden, beispielsweise schlägt Williamson einen paarweise komparativ statischen Institutionenvergleich vor.<sup>221</sup> Gleichwohl besteht hier noch erheblicher Forschungsbedarf.
- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien nehmen eine (komparativ-) statische Betrachtungsweise ein: Hieraus folgt die Kritik einer eingeschränkten Dynamik. Williamson relativiert diese durch das Prinzip der „fundamentalen Transaktion“: Es wird eine ex-ante Wettbewerbssituation in eine ex-post bilaterale Monopolsituation überführt, indem ein Partner spezifische Investitionen vornimmt, die Vertragsbezie-

---

<sup>218</sup> Vgl. beispielsweise den Ansatz von Zajac/Olsen (1993).

<sup>219</sup> Vgl. Burr (2003), S. 115-119.

<sup>220</sup> Inklusive der Anwendbarkeit der Transaktionskostentheorie auf Aspekte von Innovationen.

<sup>221</sup> Vgl. Williamson (1991).



hungen dann neu verhandelt werden. Gleichwohl bleibt die prinzipielle Kritik erhalten; beispielsweise lassen statische und dynamische Skaleneffekte Transaktionskosten u.U. sinken.

Aus diesen Gründen erscheinen Erweiterungen, nicht nur aufgrund der Kritik an der begrenzten praktischen Übertragbarkeit, sinnvoll.<sup>222</sup> Eine Erweiterungsmöglichkeit bildet, wie zuvor postuliert, z.B. die Integration von Erträgen einerseits sowie weiterer Einflussgrößen andererseits (in den nachfolgenden Unterkapiteln), beispielsweise Vorteile wie ein „schneller Marktzugang“ (time to market), interorganisationales Lernen oder „Synergien generieren“.<sup>223</sup>

Eine andere, mögliche Erweiterung bildet beispielsweise die Dynamisierung des Transaktionskostenansatzes. Aufgrund eines starken Wandels, entweder quantitativer Art, durch Marktwachstum, oder qualitativer Art, durch Innovationen, wird die Integration so genannter „dynamischer Transaktionskosten“ notwendig. Diese stellen sich als Informations- bzw. Wissenskosten dar, welche entweder innerhalb des Unternehmens, als organisationales Lernen, existieren oder am Markt, durch Transfers, entstehen.

Statische Transaktionskosten verlieren an Bedeutung, weil die Transaktionspartner lernen, die Transaktionen zunehmend zu Routinen werden zu lassen und die Langfristigkeit der Transaktionen die Wahrscheinlichkeit von opportunistischem Verhalten reduziert. In einem dynamischen Umfeld erlangen die dynamischen Transaktionskosten gegenüber den statischen Transaktionskosten eine größere Bedeutung.

Allerdings bleibt auch dieser exemplarisch, nur kurz skizzierte Ansatz zu vage, als dass hierdurch die Transaktionskostentheorie einen bahnbrechenden Fortschritt erfahren würde.<sup>224</sup> Gleichwohl erscheint der Versuch einer Dynamisierung interessant und sinnvoll, mit Entwicklungspotenzial für den Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie (- damit als Basis bspw. für die Prozesstheorien der Internationalisierung).

Einen weiteren, zentralen Kritikpunkt an der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien liefert deren oft kritisierte empirische Absicherung.<sup>225</sup> Hierzu sei deshalb explizit auf die Me-

---

<sup>222</sup> Vgl. insbesondere Buckley/Casson (1998), anhand eines „industrial-organization“ Modells; Buckley/Casson (1998b), anhand eines Modells, welches explizit „Flexibilität“ abbildet.

<sup>223</sup> Vgl. exemplarisch den zuvor schon angeführten Ansatz von Zajac/Olsen, welcher allerdings ähnliche Ansatzpunkte der Kritik enthält, wie beispielsweise Verhaltensannahmen oder die Operationalisierbarkeit. Vgl. Zajac/Olsen (1993) in Kombination mit Burr (2003), S. 123.

<sup>224</sup> Vgl. Burr (2003), 126 f.

<sup>225</sup> Einen ersten Eindruck hierzu liefert eine Zusammenstellung von 11 zentralen Aufsätzen der Anwendung der

taanalyse von Zhao/Luo/Suh verwiesen.<sup>226</sup> Diese besitzt im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung besondere Relevanz: Einerseits beinhaltet diese Metaanalyse sowohl die notwendige quantitative Anzahl von (Einzel-) Studien, sie berücksichtigt 38 Studien, als auch die notwendige Qualität dieser, es werden nur Beiträge in den zentralen Fachzeitschriften berücksichtigt (wie „journal of international business studies“ oder „Strategic Management Journal“). Andererseits betrachtet diese Metaanalyse explizit Faktoren der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien bei den hier fokalen Eigentums-/Besitzformen des internationalen Markteintritts.<sup>227</sup> Es wird postuliert, dass die Transaktionskostentheorie allgemein als ein zentraler Ansatz für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien anzuerkennen ist, sich jedoch die einzelnen Theorienstränge und die empirischen Überprüfungen nicht immer als schlüssig und widerspruchsfrei erweisen (mit methodischen und statistischen Problemen). Diese Metaanalyse zeigt speziell, dass die Transaktionskostentheorie eine zentrale und wichtige Determinante für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien für jene internationale Markteintrittsformen darstellt, welche durch Eigentum bzw. Besitz charakterisiert sind. Gleichzeitig wird auch betont, dass eine derart multidimensionale, komplexe Strategie wie der internationale Markteintritt, durch eine Vielzahl moderierender Effekte charakterisiert sei, wie beispielsweise das Ursprungsland oder die Industrie, so dass Erweiterungen sinnvoll und notwendig sind. Es wird deshalb gefordert, dass insbesondere folgende Elemente und Ansätze aufgenommen werden sollten:<sup>228</sup>

- Die „ressourcenorientierte Sichtweise“, speziell als „wissensbasierte Sichtweise“.<sup>229</sup>
- Die Integration in ein umfassenderes Gesamtkonzept, insbesondere das OLI-Schema.
- Die Berücksichtigung einer Wertgenerierung und nicht nur die Kostenminimierung.
- Die Berücksichtigung einer evolutionären Sichtweise, welche insbesondere Aspekte wie „Internationalisierungserfahrungen“ und „Distanz“ integriert und erklärt.

---

Transaktionskostentheorie bei Williamson/Masten: Die dort aufgeführten Veröffentlichungen zeigen, dass die Transaktionskostentheorie stets nur auf einzelne Aspekte beschränkt und/oder in einem nur sehr eng abgegrenzten Kontext getestet wird. Vgl. Williamson/Masten (eds.) (1999), Teil III „Anwendungen“, S. 295-529.

<sup>226</sup> Vgl. Zhao/Luo/Suh (2004).

<sup>227</sup> Diese Studie beinhaltet 38 Studien der Jahre 1986-2002, auf Unternehmensebene. Es dienten als Variablen:

- Spezifität, durch F&E Intensität und Spezifität der Aktiva (asset specificity) abgebildet.
- Externe Unsicherheit, durch Länderrisiko, und interne Unsicherheit, durch kulturelle Distanz und internationale Erfahrung, abgebildet.
- „Free riding“ Potenzial, durch die Werbeintensität dargestellt.

<sup>228</sup> Vgl. Zhao/Luo/Suh (2004), S. 540 f.

<sup>229</sup> Zusätzlich sei explizit auf „Ressourcenbündel“, im Sinne von „Fähigkeiten“ (capabilities), verwiesen; beispielsweise auf organisationale Fähigkeiten (organisational capabilities). Vgl. beispielsweise Andersen (1997), S. 36-39..

Genau diese Elemente und Ansätze wurden schon oder werden noch explizit in die Argumentation aufgenommen. Diese Metaanalyse, basierend auf einer quantitativ großen Anzahl qualifizierter Studien, legitimiert somit die hier verfolgte Argumentation, welche die folgenden zentralen Gesichtspunkte beinhaltet:

- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien bilden einen gleichwohl zentralen Bestandteil bei der Analyse internationaler Markteintrittsstrategien.
- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien müssen ergänzt werden, um neuere Interpretationen bzw. Relativierungen und Anpassungen.
- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien sollten innerhalb eines umfassenderen Gesamtkonzeptes betrachtet werden.
- Die Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien sollten mit zusätzlichen Ansätzen, wie bspw. dem Ressourcenansatz, einer Wissensorientierung etc., ergänzt werden.
- Nicht nur der Fokus der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien, die Kostenminimierung, sondern beispielsweise auch die Wertgenerierung, Generierung von Wettbewerbsvorteilen sowie weitere Erklärungsansätze müssen bei einer vollständigen Analyse einer internationalen Markteintrittsstrategie explizit berücksichtigt werden.

Die nachfolgenden Unterkapitel ergänzen und vertiefen die Argumentation des Unterkapitels 4.2.4., speziell den Aspekt der „Internalization“ im Rahmen des OLI-Schemas. Hierbei bilden die „Möglichkeiten und Grenzen“ den Startpunkt für ergänzende, komplementäre Ansätze der Analyse internationaler Markteintrittsstrategien bzw. „Gründung einer Tochtergesellschaft“.

#### **4.2.5. Komplementäre Ansätze für die Erklärung von internationalen**

##### **Markteintrittsstrategien**

##### **4.2.5.1. Die Grenzen des OLI-Schemas - Internationalisierungsmotive**

Die Argumentationskausalität des OLI-Schemas postuliert, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ durch die Internalisierung eines bestehenden, im Heimatland erworbenen, Wettbewerbsvorteils im Ausland, welches Standortvorteile besitzt, erfolgt. Dies bedeutet, dass dieser Wettbewerbsvorteil übertragen und im Ausland genutzt, „verwertet“ (exploit) wird.

Doch erscheint eine derartige Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien unvollständig. Vielmehr verfolgen Unternehmen oftmals auch (strategische) Zielsetzungen, welche gerade durch die umgekehrte Kausalität, die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland (ex-

plore), charakterisiert sind. Es findet eine fundamentale Änderung der Betrachtungsweise von einer Kosten- zu einer Wertorientierung statt.<sup>230</sup> Stellvertretend und exemplarisch seien hier so genannte „metanationale“ Unternehmen angeführt, welche „von der Welt lernen“ (wollen).<sup>231,232</sup>

Zusätzlich besteht eine weitere Zielsetzung der Internationalisierung darin, Wettbewerbsvorteile aufgrund einer internationalen Produktion bzw. Leistungserstellung zu generieren. Beispielsweise und exemplarisch seien Größenvorteile einer „globalen“, im Sinne von zentralen und einheitlichen, Produktion bzw. Erstellung angeführt.

Die nachfolgende Abbildung 4.18. versucht diese verschiedenen Sichtweisen, Internationalisierungsstrategien bzw. Internationalisierungsmotive explizit darzustellen. Hierbei ist eine Separierung dieser, in eine Übertragung oder Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen, oftmals eher theoretischer Natur. In der Realität wird man stattdessen häufig eine gleichzeitige Verfolgung unterschiedlicher Motive und Strategien beobachten können, die (gleichzeitige) Übertragung und Gewinnung von internationalen Wettbewerbsvorteilen, in und aus dem Ausland. Diese umfassendere Sichtweise bedeutet auch eine Erweiterung - im Sinne der stärkeren, expliziten Berücksichtigung der Unternehmenszielsetzung „Schaffung von Wert“.

---

<sup>230</sup> Vgl. insbesondere Madhok (1997).

<sup>231</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2.3.2.

<sup>232</sup> Dies bedeutet zusätzlich, dass „Wissen“ akzentuiert wird. Vgl. hierzu beispielsweise Foss/Pedersen (2004), S. 340-344.



Abb. 4.18.: Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsstrategien: Übertragung und Gewinnung von internationalen Wettbewerbsvorteilen

Kompatibel ist diese Sichtweise mit Dunning's Motiven für Direktinvestitionen. Er unterscheidet vier zentrale Motive:<sup>233</sup>

- Beschaffungsorientierung, (natural) resource seeking
- Absatzorientierung, market seeking
- Effizienzorientierung, efficiency seeking
- Strategische „Aktiva gewinnen“ Motive, strategic asset seeking

Die scheinbaren Unterschiede dieser beiden Sichtweisen beinhalten einerseits die Zusammenführung der „resource seeking“ und „strategic asset seeking“ Motive Dunning's zu einem Motiv „angestrebte Wettbewerbsvorteile von/aus dem Ziel-/Gastland gewinnen“. Andererseits scheint Dunning stärker den betrieblichen Erstellungsprozess zu akzentuieren (Beschaffungs-, Absatz- sowie (Produktions-/Erstellungs-) Effizienzorientierung), wohingegen hier stärker der Aspekt der Sicherung und Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen betont wird:

Mit dem „Ressourcenansatz“ fand eine zunehmende Betonung interner Ressourcen als Basis von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen statt.<sup>234</sup> Der explizite Rückgriff auf diese „Res-

<sup>233</sup> Vgl. Dunning (1993), S. 139-148; Dunning (1994), S. 35 f.; Dunning/Lundan (2008), Kapitel 3, S. 63-78.

<sup>234</sup> Pointiert formuliert orientiert sich der Ressourcenansatz eher an „modernen“ Unternehmen, für welche „na-

sources Sichtweise“ (rbv) geht deshalb über die Betrachtung von Dunning hinaus und induziert, dass dessen (resource und strategic asset seeking) Aufspaltung obsolet wird.

Aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen wurde bei deren Analyse ausdrücklich auch eine Prozesssichtweise eingenommen (die Dienstleistungsdimensionen im Sinne eines Phasenschemas). Dies bedeutet, dass eine Prozesssichtweise, welche Dunning stärker akzentuiert, hier, aufgrund der Betrachtung von Dienstleistungsunternehmen, dennoch explizit in die Argumentation integriert ist (im fünften Synthesekapitel).

Zusätzlich erscheint die Orientierung an „Wettbewerbsvorteilen“ besser geeignet, um eine umfassendere, wissenschaftlich weiter fundierte Argumentation zuzulassen. Darüber hinaus bildet die Orientierung an den Internationalisierungsmotiven auch eine historische Perspektive ab; in einem theoretischen Kontext des „internationalen Managements“, Änderung der Betrachtungsweise von einer Kosten- zu einer Wertorientierung, sowie in der praktischen Bedeutung und Relevanz für (Dienstleistungs-) Unternehmen.

Damit erscheint es gerechtfertigt die drei Motive „Übertragung existierender Wettbewerbsvorteile“, „Generierung von Wettbewerbsvorteilen – aufgrund einer internationalen Produktion/Leistungserstellung“ sowie die „Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland“, als umfassende Basis der Analyse internationaler Markteintrittsstrategien zu verwenden.

#### **4.2.5.2. Generierung von Wettbewerbsvorteilen - aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz**

Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, aufgrund einer internationalen Produktion bzw. Leistungserstellung, wird man zuerst, im Sinne älterer Theorien und Modelle, auf Faktorpreisunterschiede zurückführen wollen.<sup>235</sup> Dies sind Markttransaktionen, welche gerade keine Wettbewerbs-/Eigentumsvorteile generieren können; dies war prinzipiell die bisherige Argumentationskausalität des OLI-Schemas. - In diesem Unterkapitel muss stattdessen analysiert werden, ob, aufgrund eines internationalen Markteintritts, eine internationale Produktion/Erstellung Vorteile generieren kann, welche die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären. Hierbei scheinen folgende Gesichtspunkte im Mittelpunkt der Betrachtung zu stehen:

- Es müssen Effizienzvorteile, aufgrund der internationalen Produktion/Erstellung eines

---

türliche Ressourcen“ eine eher geringe Bedeutung besitzen, im Extremfall „Dienstleistungsunternehmen“.

<sup>235</sup> Hierunter sind auch institutionelle Bedingungen zu subsumieren, z.B. (fehlende) Umweltschutzauflagen.

zuvor erfolgten Markteintritts, existieren. Dieses Argument impliziert speziell Größenvorteile, d.h. die Produktion/Erstellung in einem internationalen Maßstab. Diese Vorteile müssten die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ induzieren.

- Es existieren weitere, erstellungsbedingte strategische Zielsetzungen, welche eine Präsenz in einem Gastland, in der Form einer Tochtergesellschaft, erklären können.
- Es existieren Synergien (bei) einer internationalen Produktion/Erstellung, welche (zumindest teilweise) nur bei der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ realisierbar sind.

Der erste Gesichtspunkt beinhaltet die Produktion/Erstellung in einem internationalen Maßstab. Dies ermöglicht Wettbewerbsvorteile, in dem Sinn, dass sich international bedingte Effizienz-, insbesondere Größenvorteile realisieren lassen. Ausgangspunkt dieser Überlegung bildet die „Globalisierungsthese“ von Levitt, dass die Märkte zu einem globalen Markt mit (nahezu) gleichen bzw. ähnlichen Gütern konvergieren,<sup>236</sup> eine These, welche sich nur teilweise erfüllen konnte. Obwohl viele „globale“ Produkte existieren, stellvertretend seien technische Produkte der Unterhaltungselektronik genannt (Mobiltelefone, Flachbildschirme etc.), existieren gleichzeitig auch, teilweise bewusst und in ihrer Bedeutung zunehmend, nationale oder auch regionale Differenzen; typisches Beispiel sind unterschiedliche Autotypen (beispielsweise „weich“ abgestimmte „Franzosen“ und „sportlich, straffe“ deutsche Hersteller).<sup>237</sup>

Derartige Effizienzvorteile einer internationalen, „globalen“ Produktion/Erstellung lassen sich aufgrund internationaler Größenvorteile erklären (economies of scale). Sie können sowohl technisch bedingt sein, beispielsweise aufgrund international ausgerichteter Kapazitäten der Produktions- bzw. Leistungserstellungssysteme, als auch aufgrund entsprechender Managementsysteme: Typischerweise findet eine (zunehmende) Substitution von Arbeit durch Kapital statt („industrielle“ (Fabrik- oder Software gestützte) Produktion/Erstellung). Charakteristisch für einen derartigen Prozess sind die „Unteilbarkeit“ der Ressourcen oder Erstellungssysteme sowie stark fallende (im Extremfall gegen Null konvergierende) Grenzkosten. Einen Spezialfall bildet hierbei die Notwendigkeit einer „kritischen Masse“ an Ressourcen, speziell bei wissensintensiven Innovationen. Es lässt sich somit ein Effizienzvorteil einer (bestehenden) Tochtergesellschaft erklären – aufgrund von Produktions-/Erstellungsvorteilen. (Eine derartige Argumentation induziert eine „ressourcenorientierte Sichtweise“ (rbv). Da ein Dienstleistungspotenzial auch durch verschiedene Arten von Ressourcen beschrieben wurde, wird dieser Gesichtspunkt in Kapitel 5.2.2.2. problemfokussiert und vertiefend analysiert.)

---

<sup>236</sup> Vgl. Levitt (1983).

<sup>237</sup> Die explizite Betrachtung von Dienstleistungen findet bewusst erst in Kapitel fünf statt – differenzierter.

Doch diese Existenz von Effizienzvorteilen kann lediglich eine internationale Produktion/Leistungserstellung einer schon existierenden Tochtergesellschaft „per se“ erklären. Sie müsste jedoch auch, in einem zweiten Schritt, die Existenz der Tochtergesellschaft erklären: Dies bedeutet, dass die internationale Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu erklären ist; d.h. warum sollen die Effizienzvorteile einer internationalen Produktion/Erstellung gerade innerhalb einer Unternehmenshierarchie genutzt werden? Doch genau diese Erklärung ist nicht möglich, ohne Rückgriff auf die Existenz schon bestehender Wettbewerbsvorteile, die Argumentationskausalität des OLI-Schemas, oder die Generierung von zusätzlichen Wettbewerbsvorteilen (im nachfolgenden Unterkapitel).<sup>238</sup> Es lässt sich somit nicht erklären, warum gerade die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ in einem (bestimmten) Zielland notwendig ist, sich gegenüber anderen internationalen Markteintrittsformen als effizienter oder effektiver erweist.

Dies bedeutet, dass das Argument der Effizienzvorteile einer internationalen Produktion/Erstellung die Argumente der Übertragung oder Generierung von Wettbewerbsvorteilen zwar ergänzen, verstärken kann – wenn erst einmal eine Tochtergesellschaft im Ausland gegründet wurde. Die Erklärung der ursächlichen „Gründung einer Tochtergesellschaft“ – alleine – ist jedoch nicht möglich; d.h. die „Initialzündung“ für diese internationale Markteintrittsstrategie.

Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass das Argument der Effizienzvorteile einer internationalen Produktion/Erstellung dann an seine Grenzen stößt, wenn die, durch den internationalen Markteintritt bedingte Produktion/Erstellung (u.U. in Kombination mit einer Kapazitätsausweitung) in der Notwendigkeit resultiert, dass das im Gastland produzierte Gut (von dort) exportiert werden soll (u.U. auch in das Heimatland). Diese Option der internationalen Marktbearbeitung setzt die „Handelbarkeit“ (tradeable) voraus. Gerade diese ist bei Dienstleistungen jedoch oftmals nur eingeschränkt möglich.

Bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen, aufgrund einer internationalen Produktion bzw. Leistungserstellung, werden manchmal strategische Zielsetzungen (des Gesamtunternehmens) verfolgt, welche die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären können. Exemplarisch und stellvertretend seien zunächst Marketingziele der Positionierung angeführt, wie die Präsenz in Referenzmärkten; von Modehäusern in Mailand oder Paris („flagship stores“) sowie von Banken/Finanzdienstleistungsunternehmen in der „City of London“ oder der „Wallstreet“. Hierbei steht die Präsenz per se im Mittelpunkt. Oftmals ist eine unmittelba-

---

<sup>238</sup> Vgl. ausführlich, auf Dienstleistungsunternehmen fokussiert, das Synthese Kapitel 5.2.2.2.



re, dieser Präsenz zurechenbare, pekuniäre Erfolgsgröße sekundär. Zentral ist vielmehr die international wirksame Imagewirkung dieser Adresse für das Gesamtunternehmen (hierbei ist „die richtige Adresse“ zentral, oftmals sind schon wenige Meter entscheidend). Um die Verfolgung dieser Zielsetzung hinreichend zu steuern und zu kontrollieren, bedarf es einer eigenen Tochtergesellschaft. Dies bedeutet jedoch einerseits, dass hierbei prinzipiell eher das Motiv der Generierung eines Wettbewerbsvorteils verfolgt wird; in diesem Beispiel in Form des „Image“, andererseits erfolgt die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ anhand der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien.

Ein anderes, wichtiges strategisches Ziel einer internationalen Produktion/Erstellung kann die Existenz von internationalen Netzwerken für Unternehmen bilden: Exemplarisch seien Logistiknetzwerke sowie Wissensnetzwerke kurz skizziert (sie werden im Synthesekapitel wieder aufgegriffen). Man kann argumentieren, dass die Gründung einer (weiteren) Tochtergesellschaft Effizienzvorteile für internationale Logistiknetzwerke induziert (beispielsweise entfallen Kosten bei der Übergabe zu einem anderen Logistikanbieter). Doch hierbei werden existierende Vorteile vorausgesetzt; zum einen die Existenz eines schon vorhandenen Netzwerkes und zum anderen das „Geschäftsmodell“ des Logistikanbieters. - Die Generierung von Vorteilen durch den Zugang zu (Wissens-) Ressourcen ist ursächlich für die Existenz internationaler Wissensnetzwerke.

Dies bedeutet zusammengefasst, dass die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, allein aufgrund einer internationalen Produktion/Erstellung auch hier nicht erklärt werden kann; es bedarf des Rückgriffs auf schon existierende oder zukünftig zu generierende Vorteile.

Prinzipiell lässt sich die Gründung einer Tochtergesellschaft auch durch eine Nutzung von Synergien (bei) einer internationalen Produktion/Erstellung erklären: Ist ein (Gesamt-) Unternehmen schon mit bestimmten Wertschöpfungsaktivitäten in einem Gastland präsent und sollen weitere Wertschöpfungsaktivitäten in diesem (Gastland), in Form eines absatzfähigen Gutes, durchgeführt werden, könnte man diese zusätzliche Wertschöpfungsaktivität als einen internationalen Markteintritt interpretieren. Die Nutzung von Synergieeffekten kann die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären.

Doch diese (u.U. etwas bewusst konstruiert erscheinende) Interpretation beinhaltet einerseits die Problemstellung der vertikalen Integration von internationalen Wertschöpfungsaktivitäten,<sup>239</sup> andererseits und entscheidend, bedarf es für die Erklärung der „Gründung einer Toch-

---

<sup>239</sup> Im Kontext von Dienstleistungen wurde die vertikale Integration von Wertschöpfungsaktivitäten mit Hilfe des Konstrukts der „Produktivdienstleistungen“ charakterisiert; die internationale Dimension als „offshoring“.

tergesellschaft“ wiederum der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien. (Warum erfolgt keine Akquisition oder Kooperation?) - Die hier verfolgte Problemstellung beinhaltet jedoch, dass diese „vertikale Internalisierung“ gerade nicht betrachtet werden soll.<sup>240</sup>

Zusammengefasst ist es letztendlich nicht möglich eine selbstständige, unabhängig wirkende Erklärung für die Gründung einer Tochtergesellschaft, allein aufgrund einer internationalen Produktion/Leistungserstellung, zu geben. Es bedarf zusätzlich immer (mindestens) eines der beiden Motive „Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils“ oder der „Generierung eines Wettbewerbsvorteils“. Für die betriebliche Praxis wird man sogar häufig unterstellen können, dass alle drei Motive gemeinsam die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären können, im Sinne eines „Motivbündels“ – wenn auch mit sehr unterschiedlichen Gewichten. Gleichwohl konnte argumentiert werden, dass sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, aufgrund einer internationalen Produktion/Leistungserstellung, zusätzlich und in Ergänzung zu den anderen Motiven, erklären lässt. Man kann deshalb postulieren, dass dieses Motiv durchaus im Sinne eines „Verstärkers“ der anderen beiden Motive wirken kann.

#### **4.2.5.3. Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland**

##### **4.2.5.3.1. Generierung komplementärer Ressourcen**

Als ein zentrales Argument für einen internationalen Markteintritt wurde, basierend auf der Kritik an der Kausalität des OLI-Schemas, herausgestellt, dass dieser auch zur Generierung angestrebter Wettbewerbsvorteile von/aus dem Ziel-/Gastland dient: Im Rahmen des OLI-Schemas wurde ein, auf heimischen Unternehmensressourcen basierender, existierender Wettbewerbs-/Eigentumsvorteil betrachtet. Doch reichen diese bestehenden heimischen Ressourcen und Fähigkeiten unter Umständen für eine internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht aus. Es bedarf zusätzlicher Ressourcen und Fähigkeiten – aus dem Ausland.

Prinzipiell sind hierbei zwei Fälle zu unterscheiden: Im ersten Fall sind im Heimatland die notwendigen Ressourcen quantitativ nicht hinreichend verfügbar. Diesem Aspekt wird hier eine eher geringe Relevanz beigemessen; zumeist handelt es sich hierbei um Ressourcen, welche gerade keinen Wettbewerbs- und Eigentumsvorteil generieren, z.B. „natürliche“ Ressourcen wie Rohstoffe oder „einfache“, hauptsächlich manuelle Arbeit. Unter besonderer Berücksichtigung der Charakterisierung der Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials erscheint es

---

<sup>240</sup> Vgl. Kapitel 4.2.4.3.1.

gerechtfertigt, diesen Fall nicht weiter zu verfolgen.

Im zweiten, hier relevanten Fall wird eine eher qualitative Sichtweise eingenommen: Ausgangspunkt der Argumentation bildet der Ressourcenansatz: Unternehmen stellen sich als Kombination von Ressourcen (Ressourcenbündel) dar, welche heterogen und einzigartig sind. Es wird argumentiert, dass bestimmte Arten wettbewerbsrelevanter Ressourcen nicht oder nicht hinreichend verfügbar sind, welche aber notwendig für einen internationalen Wettbewerbs- oder Eigentumsvorteil (für ein gesamtes Gut/Dienstleistung) sind.

Hierbei wird vorausgesetzt, dass das fokale Unternehmen schon über ein „gewisses Mindestmaß“ von (Teilen von) Ressourcen verfügt, welche einen internationalen Wettbewerbsvorteil mit-begründen – interpretierbar im Sinne eines unvollständigen „Anfangvorteils“. (Ansonsten wäre ein internationaler Markteintritt ausländischer Konkurrenten, auf dem fokalen Heimatmarkt, wahrscheinlich.) Allerdings reichen diese (Teile von) Ressourcen nicht aus, damit das (gesamte Absatz-) Gut, hier eine Dienstleistung, international wettbewerbsfähig ist, einen Wettbewerbsvorteil generiert. Es bedarf der Generierung zusätzlicher, komplementärer Ressourcen. Erst diese können einen nachhaltigen Wettbewerbs- oder Eigentumsvorteil ermöglichen, welchen sich das fokale Unternehmen aneignen muss. Damit lassen sich diese komplementären Ressourcen, aus der Sicht eines fokalen Unternehmens, auch im Sinne von Innovationspotenzialen interpretieren.<sup>241,242</sup>

Die Notwendigkeit der Generierung komplementärer Ressourcen - im Ausland - wurde in Kapitel 4.2.4.2. schon angedeutet: Es wurde dargestellt, dass „nationale Wettbewerbsvorteile“ von Clustern existieren, beispielsweise Porters „Diamant“. Allerdings erweisen sich nationale „Diamanten“ u.U. als unzureichend um alle, für einen nationalen Wettbewerbsvorteil notwendige Ressourcen eines Unternehmens zu beinhalten (unbalanced national diamond). Es besteht die Notwendigkeit der Generierung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten – im Ausland.<sup>243</sup>

Dieser Gesichtspunkt, speziell Porters Diamant, wurde von Rugman/Verbeke zu einem „Dia-

---

<sup>241</sup> Einen Spezialfall bildet das „offshoring von Innovationen“: Insbesondere eine Ressourcenknappheit besonders qualifizierter Mitarbeiter im Heimatland führt zu der Notwendigkeit, diese weltweit zu generieren („global race for talent“). Dies bedeutet, dass eine quantitative und gleichzeitig qualitative Problematik existiert, welche hier explizit aufgespalten wurde. Vgl. vertiefend zur Thematik „offshoring von Innovationen“, anhand der Ressourcenknappheit von Wissenschaftlern und Ingenieuren in den USA, Lewin/Massini/Peeters (2009).

<sup>242</sup> Vgl. einleitend, speziell für Wissen Kotabe/Dunlap-Hinkler/Parente/Mishra (2007), S. 259-267.

<sup>243</sup> Vgl. Asmussen/Pedersen/Dhanaraj (2009), insbesondere S. 42 f., 45. Das dort vorgestellte Modell unterscheidet Angebots-, Markt- und Technikkompetenzen.

manten Netzwerk“<sup>244</sup> bzw. von Rugman/D’Cruz zu einem „doppelten Diamanten“<sup>245</sup> weiterentwickelt, d.h. einer expliziten Integration von Heimat- und Gastland.<sup>246</sup> Diese Weiterentwicklung ist insofern wichtig, als hierdurch der Netzwerkcharakter von international operierenden Unternehmen akzentuiert wird.<sup>247</sup> International operierende Unternehmen kombinieren Ressourcen und Fähigkeiten verschiedener nationaler Diamanten. Dies gilt insbesondere für die Kombination mit komplementären Ressourcen. International operierende Unternehmen wandeln sich zu Netzwerken;<sup>248</sup> diese kombinieren international verteilte Ressourcen und Fähigkeiten.

#### 4.2.5.3.2. Organisationstheoretische Überlegungen

Existiert für ein fokales Unternehmen die Notwendigkeit komplementäre Ressourcen im Ausland zu generieren, existieren die prinzipiellen Alternativen

- einer externen Entwicklung, interpretierbar im Sinne einer „Markt-“ Beschaffung,
- einer internen Entwicklung, durch die Gründung einer Tochtergesellschaft,
- Kooperationen als Zwischenformen, in verschiedenen Ausprägungsformen.

Eine häufig propagierte Option, um diese komplementären Ressourcen zu generieren, bilden Akquisitionen oder Kooperationen.<sup>249,250</sup> Dabei wird zumeist argumentiert, dass die Gründung einer Tochtergesellschaft deren Generierung nicht hinreichend, d.h. effizient, schnell etc., gewährleisten kann. Jedoch erweisen sich Kooperationsformen, speziell auf lange Sicht, als inhärent instabil; komplementäre Ressourcen von Akquisitionen bedürfen der „Absorption“

---

<sup>244</sup> Vgl. Rugman/Verbeke (1993).

<sup>245</sup> Vgl. Rugman/D’Cruz (1993).

<sup>246</sup> Im Rahmen des OLI-Schemas, in Kapitel 4.2.4.2., wurde noch zwischen Wettbewerbsvorteilen des Heimat- und Gastlandes unterschieden um die Übertragung eines, im Heimatland erworbenen, Eigentumsvorteils sowie Standortvorteile des Gastlandes abzubilden.

<sup>247</sup> Vgl. Asmussen/Pedersen/Dhanaraj (2009), S. 44; in Kombination mit Ghoshal/Nohira (1997); Bartlett/Ghoshal (1990), Kapitel 4, S. 81-98.

<sup>248</sup> Vgl. Malnight (1996).

<sup>249</sup> Vgl. für die Form der „Akquisition“ beispielsweise Chen (2008). (Für vollständige Akquisitionen; Teilakquisitionen sollen andere strategische Ziele verfolgen.)

<sup>250</sup> Hierbei wird auch ein verändertes wirtschaftswissenschaftliches Verständnis deutlich; Kooperationen werden zunehmend differenziert gesehen: Sie lassen sich als ergänzende/relativierende Sichtweise eines „klassischen“ Verständnisses der Unternehmensführung auffassen, welches auf „Wettbewerb“ (competition) beruht(e). Man kann argumentieren, dass mit der zunehmenden Dynamik der letzten Jahre (mit Aspekten wie beispielsweise „Globalisierung“, „Deregulierung“ oder zunehmender technologischer Innovationsnotwendigkeit) Unternehmen in diesem Wettbewerbsumfeld – alleine – nur noch eingeschränkt wettbewerbs-/überlebensfähig sind: Deshalb wird zunehmend „Wettbewerb“ und gleichzeitig „Kooperation“ (co-opetition), für die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit, postuliert. Vgl. als Basisliteratur Nalebuff/Brandenburger (1997), insbesondere Kapitel 1 und 2, S. 3-37.

(welche später explizit thematisiert wird).<sup>251</sup> Wird die Bedeutung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ somit unterschätzt?

Die Gründung einer Tochtergesellschaft wurde, im Rahmen der Übertragung eines existierenden Wettbewerbs- und Eigentumsvorteils, insbesondere aufgrund der Transaktionskosten- sowie den Internalisierungstheorien erklärt. Diese Ansätze behalten (natürlich) ihre Gültigkeit - auch bei der hier thematisierten, umgekehrten Kausalitätsrichtung. Doch die Generierung von Wettbewerbsvorteilen bzw. komplementären Ressourcen in/aus dem Ausland ist mehr als eine veränderte Betrachtung der Kausalitätsrichtung: Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch komplementäre Ressourcen impliziert deren Nutzung im Unternehmenskontext. Hierzu ist eine organisationstheoretische Sichtweise notwendig:

Anhand der Kritik an der „Theorie des internationalen Managements“, leitet beispielsweise Glaum folgende, grundlegenden organisationstheoretischen Ansätze ab:<sup>252</sup>

- Der kontingenztheoretische bzw. situative Ansatz postuliert Strategien als einen „fit“ zwischen Umwelt und Unternehmen, auch im Zeitablauf, durch das Management auszugestalten.
- Konsistenztheoretische Ansätze betonen, in Ergänzung zu kontingenztheoretischen Gesichtspunkten, die interne Konsistenz innerhalb einer Organisation. Es existieren, nach diesem Verständnis, Organisationsformen, welche besonders geeignet sind, den Anforderungen internationaler Unternehmenstätigkeit gerecht zu werden.
- Institutionalistische Ansätze betonen die, insbesondere auch kulturelle, Umwelt bzw. das (Handlungs-) Umfeld der Akteure. Sie relativieren hierbei insbesondere das „Idealbild“ rationaler, ökonomischer Entscheidungen.
- Politische Ansätze sehen die Organisation und Strategien internationaler Unternehmen als Ergebnis politischer Prozesse bzw. „Spiele“. Insbesondere verhaltenswissenschaftliche Theorien wären hier zuzuordnen.
- Kulturelle, kognitive Ansätze, eng mit den Arbeiten Hofstede's verbunden, beschreiben, gestützt auf empirische Studien, eine Kausalität zwischen kulturbedingten Variablen (des Managements) und Internationalisierungsstrategien. Sie lassen sich als verhaltenswissenschaftlich orientierte Denkansätze interpretieren.

---

<sup>251</sup> Vgl. ergänzend Björkman/Stahl/Vaara (2007), ein theoretisches Modell welches die Probleme des Transfers von Fähigkeiten bei internationalen Akquisitionen abbildet.

<sup>252</sup> Vgl. Glaum (1996), S. 108-113 (und die dort angegebenen Literaturverweise).

- Netzwerkansätze werden von Glaum als ein, in den letzten Jahren besonders akzentuierter, spezieller organisationstheoretischer Ansatz hervorgehoben. Diese Ansätze stellen eine Alternative zu „traditionellen“, hierarchischen Mutter-Tochter Beziehungen internationaler Unternehmen dar.<sup>253</sup>

Während sich der kontingenztheoretische Ansatz im Sinne der Notwendigkeit für die Generierung komplementärer Ressourcen einer Organisation interpretieren lässt, bilden Netzwerkansätze und konsistenztheoretische Ansätze die zentralen organisationstheoretischen Erklärungsansätze für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“: Warum erweisen sich Netzwerke, welche ausländische Tochtergesellschaften gründen, gegenüber anderen internationalen Markteintrittsstrategien, beispielsweise Netzwerke mit Partnerunternehmen oder Akquisitionen, als effizienter und effektiver? (Institutionalistische, politische sowie kulturell kognitive Ansätze betonen speziell das Verhalten von Menschen und wurden bzw. werden, insbesondere in Kapitel 4.2.6., gesondert dargestellt.)

Ursprünglich entstammt der Netzwerkbegriff der Kommunikationsforschung.<sup>254</sup> Er leistet einen zentralen Beitrag für die Erklärung der organisatorischen Notwendigkeit der Integration international verstreuter komplementärer Ressourcen, weil die symbiotischen, gekoppelten Beziehungen differenzierter, polyzentrischer Handlungskollektive betont werden.<sup>255</sup> Dabei existieren eine (fast unüberschaubare) Vielzahl von Versuchen der Begriffsabgrenzung sowie eine Vielzahl von verschiedenen Formen und Arten. Deshalb soll erst gar nicht der Versuch einer ausführlichen Darstellung unternommen werden.<sup>256</sup> Stattdessen sollen, auf die fokale Problemstellung fokussiert, zentrale Merkmale und Aspekte herausgestellt werden: Beispielsweise werden folgende Merkmale von Unternehmensnetzwerken angegeben:<sup>257</sup> Zielkongruenz, Selbstverpflichtung, Vertrauen, Interdependenz, Dauerhaftigkeit, lockere Koppelung.

Netzwerkansätze kombinieren sowohl effizienzorientierte als auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte miteinander. Es wird einerseits die Vorteilhaftigkeit der Internationalisierung unterstrichen, im Sinne des Ansatzes von Dunning, über deren Erklärungskraft diese Ansätze

---

<sup>253</sup> Vgl. Rall (1997).

<sup>254</sup> Vgl.: Glaum (1996), S. 118-122 (und die dort angegebene ursprüngliche Literatur); vertiefend Renz (1998) (aus einer Managementperspektive).

<sup>255</sup> Vgl. beispielsweise Schreyögg ((1998b), S. 394 f.

<sup>256</sup> Es sei auf die entsprechende Literatur verwiesen. Vgl. beispielsweise Dunning/Lundan (2008), Kapitel 8 und 9, S. 233-293; Forsgren (2008), Kapitel 6, S. 101-124; Wald (2003), Kapitel 2, S. 8-55; Müller/Kornmeier (2002), S. 630-640; Riedl (1999), Kapitel 4, S. 41-58.

<sup>257</sup> Vgl. beispielsweise Kühlmann (2009a), insbesondere S. 14-18.

noch hinausgehen, andererseits lassen sich eindeutige Aussagen (Prognosen) über Form, Umfang und Erfolg der Internationalisierung, insbesondere durch verhaltenswissenschaftliche Aspekte, nur eingeschränkt treffen, weil die begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Akteure sowie soziale Elemente berücksichtigt werden.<sup>258</sup> Damit beinhalten Netzwerkansätze nicht nur intendierte, sondern auch emergente Strategien, interpretierbar als soziale zufallsbedingte Prozesse.<sup>259</sup>

Der Netzwerkansatz zeigt des Weiteren, dass Wettbewerbsvorteile auch erst im Laufe des Internationalisierungsprozesses generiert werden können.<sup>260</sup> Dies korrespondiert mit der Sichtweise, dass sich internationale Markteintrittsstrategien, besonders die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, als Investitionen interpretieren lassen. Während eine erstmalige Internationalisierung, der internationale Markteintritt, die Existenz eines („traditionellen“) monopolistischen Vorteils voraussetzt, erschließen sich, im weiteren Internationalisierungsprozess, Netzwerkvorteile, beispielsweise Skalen- oder Lernkurveneffekte. Diese Netzwerkvorteile, aufgrund der Internationalisierung, werden zu dauerhaft wirksamen Wettbewerbsvorteilen, wenn sie mindestens die durch Imitation und Diffusion aufgezehrten, ursprünglichen monopolistischen Vorteile, kompensieren können. Anderen, nicht international operierenden, Unternehmen verschließen sich diese Vorteile. Der Netzwerkansatz akzentuiert somit die, aus der Internationalität resultierenden Wettbewerbsvorteile, welche wiederum Auslöser für weitere Internationalisierungsmaßnahmen sind.<sup>261</sup>

Bei organisationalen Netzwerken ist, für die hier verfolgte Problemstellung zentral, zwischen Inter- und Intraorganisationsnetzwerken zu unterscheiden:<sup>262</sup>

- Interorganisationsnetzwerke lassen sich als eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie interpretieren, im Terminus der Transaktionskostentheorie. Sie sind dadurch charakterisiert, dass mehrere, rechtlich selbstständige Unternehmen Kooperationsbeziehungen eingehen. Jedoch ist die Selbstständigkeit, im Sinne der Unabhängigkeit der einzelnen Netzwerkmitglieder bzw. Unternehmen, teilweise eingeschränkt.
- Bei Intraorganisationsnetzwerken international operierender Unternehmen lassen sich

---

<sup>258</sup> Vgl. Glaum (1996), S. 113-121.

<sup>259</sup> Vgl. Forsgren (1989), insbesondere Kapitel 9, S. 91-101.

<sup>260</sup> Vgl. Hedlund/Rolander (1990), S. 28.

<sup>261</sup> Zusätzlich sollte man hierbei explizit den Aspekt der Internationalisierungserfahrung berücksichtigen. „Internationalisierungserfahrungen“ lassen sich als Ressource, im Hinblick auf Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien, interpretieren.

<sup>262</sup> Vgl. als Einführung beispielsweise Siedenbiedel (2008), Kapitel 6.5.4. f.; S. 251-269; Schreyögg (1998b), Kapitel 3.3.4., 5.3.2.3., S. 198-203, 388-401.

der strukturalistische Ansatz von Ghoshal/Bartlett sowie der interaktionsorientierte Ansatz der schwedischen Netzwerkschule unterscheiden:<sup>263</sup> Ghoshal/Bartlett interpretieren das Intraorganisationsnetzwerk als ein (Austausch-) Beziehungsgeflecht der verschiedenen Organisationseinheiten, welches selber in einem externen Netzwerk, mit Konkurrenten, Zulieferern, Kunden etc., mit dem Umfeld des Unternehmens verbunden ist. Fokus dieses Ansatzes ist somit die netzwerkartige Struktur des international operierenden Unternehmens. Die schwedische Netzwerkschule betrachtet hingegen stärker die Austauschprozesse zwischen den Netzwerkpartnern. In dieser interaktionsorientierten Sichtweise findet eine emotionale und materielle Investition in das Netzwerk statt, speziell um den Zugang zu Ressourcen, wie Kapital, Wissen etc., zu ermöglichen. Hierdurch wird das Netzwerk selber zu einer Ressource. Aufgrund der materiellen und emotionalen Investitionen steigt die Bindung bzw. die Verbindlichkeit/Verpflichtung (commitment) an.<sup>264</sup>

Häufig werden als Vorteile von Netzwerken mit anderen Unternehmen, neben den Aspekt der Generierung komplementärer Ressourcen, ein schnellerer Marktzugang, beispielsweise auch der Reduktion von Entwicklungszeiten, sowie die Reduktion von (Internationalisierungs-) Risiken und Kosten angeführt. Diesen Chancen von Interorganisationsnetzwerken stehen allerdings auch Risiken, insbesondere „Opportunismus“ gegenüber (wie prinzipiell auch bei anderen Kooperationsformen).<sup>265</sup> Damit bietet der Netzwerkansatz zwar wichtige Erklärungsansätze bezüglich der Struktur multinationaler Unternehmen, aber es bedarf zusätzlicher Ansätze zur Erklärung der Vorteilhaftigkeit einer bestimmten internationalen Markteintrittsstrategie.<sup>266</sup> In der nachfolgenden Argumentation sind jene Determinanten herauszuarbeiten, welche ein Intraorganisationsnetzwerk, durch die Gründung einer Tochtergesellschaft, erklären können.

Neben dieser Netzwerk-Perspektive ist es sinnvoll, ergänzend auch konsistenztheoretische Überlegungen explizit zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere unter dem Gesichtspunkt die

---

<sup>263</sup> Vgl.: Ghoshal/Bartlett (1990); Forsgren (1989), Kapitel 4, 5, S. 30-53 (unter dem Gesichtspunkt von Akquisitionen).

<sup>264</sup> Sie können somit Wettbewerbsvorteile generieren. Vgl. Frost (2001); Rugman/Verbeke (2001); Ghoshal/Bartlett (1990).

<sup>265</sup> Vgl. vertiefend beispielsweise Kühlmann (2009b) (ein einfaches Erklärungsmodell sowie Schutzmaßnahmen) in Kombination mit Schauwecker (2009) (Konkretisierung der Problemstellung, praktische Beispiele sowie Folgerungen und Handlungsempfehlungen).

<sup>266</sup> Eine potenzielle Entwicklungsrichtung beinhaltet die Integration strategischer Zielsetzungen. So kann man argumentieren, dass bei Verfolgung einer stärkeren lokalen Ausrichtung (multidomestic), die Notwendigkeit der Steuerung sinkt, damit eine weniger „starke“ Eigentumsform notwendig ist. Vgl. beispielsweise Harzing (2002); Hill /Hwang/Kim (1990); Hill /Hwang/Kim (1990b).



Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ gegenüber weiteren, alternativen Markteintrittsformen abzugrenzen: Speziell Kooperationen oder Akquisitionen erscheinen für die Generierung komplementärer Ressourcen besonders geeignet; insbesondere aufgrund von Risikogesichtspunkten und Kostenrestriktionen sowie einer schnellen Verfügbarkeit der komplementären Ressourcen. Jedoch existieren hierbei zentrale Probleme:

Kooperationen, speziell Joint Ventures, erweisen sich als prinzipiell, inhärent instabil.<sup>267</sup> Gerade wenn Machtungleichgewichte, Wissensdivergenzen, hohe Konfliktpotentiale o.ä. existieren, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass eine spätere „Internalisierung“ stattfindet, d.h. es findet ein Übergang zu einer alleinigen Tochtergesellschaft statt.<sup>268</sup> Zusätzlich muss die Gefahr von Opportunismus explizit herausgestellt werden. Die Reduktion dieser Problematik lässt sich einerseits mit Hilfe bestimmter Instrumente reduzieren,<sup>269</sup> andererseits erscheint eine fundamentale Veränderung insbesondere des Verhaltens der (potenziellen) Partnerunternehmen notwendig. Explizit sei hier auf das Konstrukt „Vertrauen“ verwiesen.<sup>270,271,272,273</sup> Man kann aber postulieren, dass Vertrauen – innerhalb eines Unternehmens – stärker ausgeprägt ist als zwischen Kooperationspartnern.

Im Rahmen einer Akquisition kann oftmals unterstellt werden, dass die intendierte Generierung komplementärer Ressourcen nicht hinreichend möglich oder ineffizient ist: Im Extremfall existiert überhaupt kein potenziell akquirierbares Unternehmen bzw. es existieren „Prohibitivpreise/-bedingungen“. Des Weiteren müssen bei einer Akquisition oftmals redundante Ressourcen (mit-) erworben werden oder das Zielunternehmen verfügt in nicht hinreichendem Maße über die notwendigen, komplementären Ressourcen. Das zentrale Problem einer Akquisition besteht jedoch oftmals darin, dass es dem fokalen Unternehmen nicht oder unzureichend gelingt die erworbenen, komplementären Ressourcen hinreichend zu integrieren und zu nutzen – zu absorbieren. – Es lässt sich deshalb postulieren: Komplementäre ausländische Ressourcen sind z.T. (Unternehmens-) kontextspezifisch. Die Gründung einer Tochtergesellschaft kann diese u.U. effizienter und effektiver selber entwickeln, damit nutzen.

---

<sup>267</sup> Vgl. Inkpen/Beamish (1998); Inkpen/Beamish (1997). (Hierbei wird speziell „Wissen“ betont.)

<sup>268</sup> Vgl. Steensma/Barden/Dhanaraj/Lyles/Tihanyi (2008).

<sup>269</sup> Vgl. z.B. Luo (2007) (Luo stellt einen, empirisch anhand von 192 „eigentumsbasierten Joint Ventures in China getesteten, integrativen Ansatz vor. Dieser basiert auf ökonomischer, sozialer Austauschtheorie und betrachtet ex-ante und ex-post Kräfte sowie die individuelle und die Organisationsebene.); und ergänzend Luo/Park (2004).

<sup>270</sup> Vgl. beispielsweise den Ansatz von Madhok (1995) ergänzt um Madhok (2006) und Svejnova (2006) – insbesondere für joint ventures; Zaheer/Zaheer (2006), auf internationale Kooperationen bezogen.

<sup>271</sup> Vgl. zu dem Konstrukt „Vertrauen“ beispielsweise Schumacher (2006), S. 261 f.; Eberl (2004). (insbesondere dessen Aufbau).

<sup>272</sup> Der Erfolg von Kooperationen ist zumeist mit „Vertrauen“ (trust) relativ eng korreliert. Vgl. für strategische Allianzen „kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen“ (SME): Schumacher (2006) (und die dort angegebene Literatur)

<sup>273</sup> Insbesondere gilt dies bei verborgenem (tacit) Wissen. Vgl. Dhanaraj/Lyles/Steensma/Tihanyi (2004).

Zusammengefasst zeigen diese ersten organisationstheoretischen Grundüberlegungen, dass sich, trotz der Vorteile von Interorganisationsnetzwerken, Kooperationen oder Akquisitionen, die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ für die Generierung komplementärer Ressourcen erklären lässt. Um diese generellen Grundüberlegungen zu konkretisieren wird im nachfolgenden Unterkapitel die Ressource „Wissen“ exemplarisch und stellvertretend herausgegriffen. Dies reflektiert sowohl die Bedeutungsverschiebung, als auch die besondere Relevanz dieser Ressource im „internationalen Management“ – gerade im Kontext von Dienstleistungsunternehmen.

#### **4.2.5.3.3. Exemplarische Betrachtung von Wissen**

Wissen bildet, gerade im Kontext von Dienstleistungsunternehmen, eine zentrale Ressource (des Dienstleistungspotenzials). Im Rahmen der ressourcenorientierten Sichtweise, lässt sich erklären, dass bestimmte Arten von Wissen langfristige, dauerhafte Wettbewerbsvorteile bilden; Wissen wirkt oftmals „nachhaltig“. Dies gilt speziell, wenn es sich als „stillschweigendes Wissen“ (tacit), an Personen gebunden, teilweise nicht kommunizierbar, mit unklarer Wirkungskausalität, kontextspezifisch/-abhängig sowie im Verbund mit anderen Ressourcen wirksam, charakterisieren lässt. Ein „einfaches“ Replizieren ist dann nur eingeschränkt möglich. Bei einer horizontalen Wachstumsstrategie, damit auch einer internationalen Markteintrittsstrategie, sind deshalb fallende Skalenerträge zu erwarten –auch wenn gleiche Ressourcen eingesetzt werden, weil das Wissen nicht hinreichend transformierbar ist.<sup>274</sup> Dies gilt dabei erst recht, wenn andere Unternehmen (in unterschiedlichen Ländern) involviert sind. Damit sind auf der einen Seite (internationale) Wachstumsmöglichkeiten begrenzt, auf der anderen Seite wirkt dies aber auch als Imitationsbarriere,<sup>275</sup> Wettbewerbsvorteile bleiben länger wirksam.<sup>276</sup> – Diese Sichtweise reflektiert Wissen im „traditionellen“ Kontext des OLI-Schemas sowie von Prozesstheorien der Internationalisierung.

Ist Wissen hingegen, gewissermaßen als Gegenposition, im Sinne eines produktiven Wissens charakterisierbar, postuliert Romer, dass diese Eigenschaft für steigende Skalenerträge des Wissens sorgt.<sup>277,278</sup> Unternehmenswachstum ergibt sich u.a. durch Wissens- und Erfahrungs-

---

<sup>274</sup> Vgl. Schneider (2001), S. 589.

<sup>275</sup> Vgl. Kogut/Zander (1992).

<sup>276</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989).

<sup>277</sup> Vgl. Romer (1992).

akkumulation.

Häufig müssen Wissenstatbestände erst miteinander kombiniert werden. Die „Neuen Wachstumstheorien“ postulieren, dass Komplementaritäten zu steigenden Skalenerträgen, damit zu Wachstum, führen.<sup>279</sup> Beispielsweise kann eine Steigerung des Marketingwissens, auch wenn es von der Konkurrenz erworben wird, einen Wettbewerbsvorteil generieren, damit das Ergebnis des fokalen Unternehmens erhöhen. Die internationale Generierung des notwendigen, komplementären Wissens resultiert von Unternehmen, aus einem ausländischen Cluster mit nationalen Wettbewerbsvorteilen

Eine derartige Argumentation kann die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zunächst gerade nicht erklären; andere internationale Markteintrittsformen erscheinen in diesem Fall besser geeignet. Gleichwohl sollte man berücksichtigen, dass die Notwendigkeit der externen Generierung komplementären Wissens zu einer entsprechenden Machtposition des Besitzers dieses komplementären Wissens führt – mit entsprechenden (Preis-) Forderungen (bei Akquisitionen) bzw. entsprechend ausgestalteten Interaktionsbedingungen (bspw. bei Kooperationen oder in Netzwerken). Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ lässt sich dann als notwendige Markteintrittsstrategie erklären.

Derartiges komplementäres Wissen besitzt hierbei Eigenschaften eines öffentlichen Gutes, weil dieses Wissen offen gelegt werden muss, beispielsweise bei Kooperationsverhandlungen oder bei einer rechtlichen Absicherung durch gewerbliche Schutzrechte.<sup>280</sup> Gerade diese Offenlegung sorgt jedoch für eine Wissensdiffusion: Einerseits sorgt dieser Wissensdiffusionsprozess dafür, dass sich der ursprüngliche Wettbewerbsvorteil reduziert, andererseits kann auf diesem offen gelegtem Wissen aufgebaut werden, so dass sich die Wissensbasis, in einem sich aufschaukelnden Prozess, erhöht (hier in dem Cluster des Gastlandes). Damit können Komplementaritäten auf dieser Cluster- bzw. Industrieebene zu steigenden Skalenerträgen der (einzelnen) Unternehmen führen.

Man kann deshalb postulieren, dass „strategische Komplementaritäten“ von „Wissen“ nur dann zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen, wenn es in einem pfadabhängigen, sukzessiven Prozess (statt einer einmaligen Optimierung) zu einer Kombination vieler, komplexer sowie erfolgsrelevanter Ressourcen, hier Wissen, kommt. Doch hierdurch steigt die Komple-

---

<sup>278</sup> Es wird argumentiert, dass eine Faktorvariation von Sachkapital und Arbeit, bei Konstanz des Wissens, zu einer proportionalen Ergebnisverbesserung führt. Wird jedoch zusätzlich der Faktor Wissen erhöht, wäre die Ergebnissteigerung überproportional.

<sup>279</sup> Vgl. beispielsweise Schneider (2001) (und die dort angegebene Literatur).

<sup>280</sup> Damit besitzt das (bspw. patentgeschützte) Wissen sowohl eine private Komponente, welche eine Ausschließbarkeit beinhaltet, als auch eine öffentliche Komponente, durch die Offenlegung des Wissens.

xität des komplementären Wissens (zunehmend und stark) an. Dies bedeutet, dass die Quelle des Wettbewerbsvorteils zunehmend intransparent wird, eine kausale Zuordnung schwierig (causal ambiguity) – nicht nur für Konkurrenzunternehmen, sondern auch für das fokale Unternehmen selber.<sup>281</sup> Dies senkt zwar die Wahrscheinlichkeit der Imitier-/Kopierbarkeit, besitzt aber für internationale Markteintrittsstrategien zwei zentrale Implikationen:

Erstens lässt sich postulieren, dass eine externe Generierung komplementären Wissens ineffizient und ineffektiv ist, weil die Generierung des intendierten Wettbewerbsvorteils voraussetzt, dass die hierzu notwendigen komplementären Ressourcen identifiziert und ihre Wirkung „verstanden“ werden müssen. Es besteht die Gefahr, insbesondere bei Akquisitionen, dass die komplementären Wissensressourcen nicht hinreichend sind oder zusätzliche, nicht relevante oder redundante, Wissensressourcen miterworben werden (müssen). Ergänzend kann man für Kooperationen oder Netzwerke argumentieren, dass zusätzliche Opportunitätskosten, in Form eines ungewollten Wissensverlustes an die Partnerunternehmen, existieren. Die Gründung einer Tochtergesellschaft reduziert diese Gefahr, sie ist „zielgerichteter, passgenauer“, damit effizienter und effektiver. Gerade weil die notwendigen komplementären Wissensressourcen nicht eindeutig identifiziert und ihre Wirkung nicht eindeutig verstanden wird, ist eine unmittelbare, unternehmensinterne Generierung und Nutzung effizienter und effektiver.

Diese Argumentation beinhaltet die zweite Implikation: Mit steigender Komplexität der komplementären Wissensressource nimmt die Transfer- und Koordinationsproblematik zu.

Für die Nutzung von komplementären Ressourcen, insbesondere Wissen, erlangen Normen und Werte an Bedeutung; erst dann sind steigende Skalenerträge nutz- und ausschöpfbar.<sup>282</sup> Insbesondere die Unternehmens- bzw. Organisationskultur bildet einen wichtigen Parameter bei der Lösung des „Kooperationsproblems“ zwischen verschiedenen Unternehmen - dem altruistischen Kooperieren, um Wissen zu generieren. Dieser, nur schwer plan- und gestaltbare sowie nur langsam etablierbare Prozess kann zwar einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteils darstellen,<sup>283</sup> Werte und Normen sind jedoch innerhalb eines Unternehmens, bei der Gründung einer Tochtergesellschaft - gleich; die „Kooperationsproblematik“ wird reduziert. Besitzen diese bei dem Transfer und der Koordination komplementären Wissens eine große Relevanz, wird diese Markteintrittsform wahrscheinlicher.

---

<sup>281</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989).

<sup>282</sup> Vgl. Schneider (2001), 597-602.

<sup>283</sup> Vgl. Barney (1996).

Organisationstheoretische Überlegungen von Netzwerken ergänzen und akzentuieren die bisherige Argumentation: Der Netzwerkansatz argumentiert, da einzelne lokale Subeinheiten in unterschiedlichen Umfeldern agieren, entwickeln diese auch unterschiedliche Kompetenzen und Wissen. Werden diese lokalen Subeinheiten zentral gesteuert, was für Interorganisationsnetzwerke charakteristisch ist, beschränken sie sich lediglich auf eher ausführende Funktionen - eine suboptimale Nutzung der erworbenen Kompetenzen und des Wissens. Intraorganisationsnetzwerke betonen die dezentrale Wahrnehmung von Aufgaben, hier der Generierung komplementärer Wissensressourcen sowie Kompetenzen. Die lokalen Subeinheiten, speziell Tochtergesellschaften, übernehmen „strategische Rollen“, inklusive von Führungsrollen in einem Intraorganisationsnetzwerk, d.h. es wird die (aktive) Generierung von Kompetenzen und Wissen akzentuiert. Die Gründung einer Tochtergesellschaft, im Kontext eines Intraorganisationsnetzwerkes, erweist sich für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen als effizienter und effektiver. Dies gilt insbesondere für die kontinuierliche Generierung komplementärer Wissensressourcen (im Kontext des zuvor beschriebenen Wissensdiffusionsprozesses).

Mit der Verwendung der ressourcenorientierten Sichtweise des Unternehmens bzw. der Betrachtung von Fähigkeiten, insbesondere im Rahmen wissensbasierter Ansätze,<sup>284</sup> ging eine Verschiebung der Betrachtungsweise der Erklärung von internationalen Markteintrittsstrategien einher. Die „Transferproblematik“ der Wissensressource, welche im Kontext des OLI-Schemas durch die Transaktionskosten- und Internalisierungstheorien erklärt wurden, wird ergänzt. Es fand eine Verlagerung von diesen ursprünglichen Erklärungsansätzen zu dem Aspekt von Unvollkommenheiten bei der Übertragung von Ressourcen und Fähigkeiten, insbesondere Wissen, statt. Gleichwohl geht es weiterhin um Unvollkommenheiten von Märkten.

Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefern Kogut/Zander;<sup>285</sup> die Argumentation lässt sich dabei wie folgt zusammenfassen:<sup>286</sup>

- Unternehmen lassen sich als Institutionen charakterisieren, welche Wissen sammeln bzw. akkumulieren.
- Eine internationale Expansion wäre demnach der Transfer von Wissen.
- Wenn Unsicherheit über den Wert dieses Wissens besteht, könnte eine interne Trans-

---

<sup>284</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), S. 42-51.

<sup>285</sup> Vgl. Kogut/Zander (1993) ergänzt um Kogut/Zander (2003), als Reflexion und Einordnung 10 Jahre später. Obwohl dies (natürlich) nicht der einzige Artikel zu dieser Thematik ist, bildet er doch den zentralen Beitrag. Vgl. Tallman (2003), S. 497.

<sup>286</sup> Vgl. Kogut/Zander (1993) sowie als vertiefende Sekundärliteratur Verbeke (2003).

mission dieses Wissens ökonomisch vorteilhaft sein – ohne dass Opportunismus einem (potenziellen) Marktpartner unterstellt werden müsste.

Die „kritische“ Annahme dieser Argumentation besteht darin, dass der Wissenstransfer nicht kostenlos erfolgen kann.<sup>287</sup> Es gilt, dass mit zunehmender Unklarheit („tacitness“) die Übertragung schwieriger und kostenintensiver wird, da hierbei die Kosten der Kodifizierung und Lehre bzw. Weitergabe dieses Wissens ansteigen. Es wird gezeigt, dass mit steigender Komplexität, geringerer Kodifizierbarkeit sowie geringerer Lehrfähigkeit die Wahrscheinlichkeit einer internen Entwicklung steigt. Hierbei wird argumentiert, dass die Absorptionsfähigkeit anderer, interner Unternehmenseinheiten größer ist als jene externer Unternehmen. (Dieser Aspekt wird nachfolgend vertieft.) Der interne Transfer „verborgenen“ (tacit) Wissens wird durch ein gemeinsames Verständnis, innerhalb eines Unternehmens, erleichtert.

Damit liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf „Eigentum/Besitz“, allerdings weniger im Hinblick auf das Eigentum an Wissen an sich, sondern vielmehr auf der Fähigkeit des Transfers sowie der Transformation, der Nutzung von Wissen innerhalb des Unternehmens. Kogut und Zander bezeichnen dies als „Kombinationsfähigkeit“ (combinative capabilities).<sup>288</sup> Dies eröffnet somit die Möglichkeit zukünftiger Expansion, insbesondere deren Flexibilität. Diese Eigentumsposition erweist sich als zentraler Aspekt bei internationalen Expansions-, damit Markteintrittsstrategien.<sup>289</sup>

Der Ansatz von Kogut/Zander kann dahingehend interpretiert werden, dass er die Bedeutung der strukturellen, gestaltenden Fähigkeiten („architectural capabilities“) als zentralen Wettbewerbsvorteil international operierender Unternehmen herausstellt, als dynamisches, evolutionäres System von Wissen.<sup>290</sup> International operierende Unternehmen lassen sich demnach als Transfermechanismus für „verborgenes Wissen“ herausstellen.<sup>291</sup> Damit wird der Aspekt des Marktversagens als Determinante von Direktinvestitionen zugunsten der Determinante der Entwicklung von Wissen in den Hintergrund gedrückt.

Dieser Aspekt ist als interner Kombinations- und Rekombinationsprozess interpretierbar; die Kombination von Wissen, zwischen verschiedenen Ländern, um neuartiges, innovatives Wis-

---

<sup>287</sup> Ein erstes zentrales Element der Argumentation von Kogut/Zander besteht darin, dass die Opportunismusanahme obsolet wird. Dies zeigt, dass die Argumentation zu den vorherigen Ausführungen nicht redundanzfrei ist. Dennoch erscheint eine explizite Darstellung auch dieser Elemente sinnvoll, um das Verständnis und die Argumentation zusammenhängend darzustellen. - Vgl. ergänzend zu der Wissenstransferproblematik Güttel (2007).

<sup>288</sup> Vgl. ergänzend Kogut/Zander (1992).

<sup>289</sup> Vgl. Tallmann (2003), S. 496.

<sup>290</sup> Vgl. Tallman (2003), S. 496 f.

<sup>291</sup> Vgl. Kogut/Zander (1992); Kogut/Zander (1993).

sen und Fähigkeiten zu generieren.

Neben der Akzentuierung des Transferprozesses bildet die „Absorption“,<sup>292</sup> das Erkennen, die Aufnahme sowie die kommerzielle Nutzung (die originären Dimensionen des Konstrukts) der neuen, komplementären Wissensressource eine letzte, zentrale Erklärungsdeterminante für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“. <sup>293</sup> Dies bedeutet, dass die komplementären Wissensressourcen einem Unternehmen nicht nur „prinzipiell“ zur Verfügung stehen, vielmehr muss das Unternehmen diese absorbieren, um sie mit den vorhandenen (ursprünglichen) Ressourcen zu kombinieren. Absorption beinhaltet somit auch eine Lernperspektive.<sup>294</sup>

Die Erklärung und Gestaltung der Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens akzentuiert somit die Innovationsfähigkeit,<sup>295</sup> insbesondere „Lernen“, <sup>296</sup> mit entsprechenden Erfolgsimplikationen für das Unternehmen,<sup>297,298</sup> auch für ein international wettbewerbsfähiges Gut. Dies bedeutet, dass sowohl individuelle, kognitive Fähigkeiten, als auch organisationstheoretische Gesichtspunkte eine zentrale Determinante der Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens sind.<sup>299</sup> Hierbei kann man noch zwischen potenziellen und tatsächlich realisierten Absorptionskapazitäten unterscheiden.<sup>300,301</sup> Diese Unterscheidung betont „kritische“ Organisationsmechanismen, insbesondere Probleme bei der Koordination und Sozialisation im Absorptionsprozess. Beispielsweise bildet gerade „Vertrauen“ bei internationalen Joint Ventures eine wichtige Determinante der Absorptionskapazität.<sup>302</sup>

---

<sup>292</sup> Vgl. als Basisliteratur Cohen/Levinthal (1990) sowie ergänzend Lane/Salk/Lyles (2001) und die Rekonzeptionalisierung von Zahra/George (2002), S. 186-191, insbesondere die dort dargestellten Dimensionen der Absorptionskapazität (acquisition, assimilation, transformation, exploitation).

<sup>293</sup> Damit wird die Erklärung des Wissenstransferprozesses, auf der Basis der Merkmale des Wissens, um zusätzliche Merkmale ergänzt; insbesondere von Personen sowie dem Kontext. Vgl. Minbaeva (2007), insbesondere S. 568-579; Minbaeva/Pedersen/Björkman/Fey/Park (2003), mit Fokus auf Personalmanagement Praktiken (Human Resource Management).

<sup>294</sup> Vgl. ergänzend Lane/Lubatkin (1998), insbesondere unter dem Aspekt einer „relativen“ Absorptionskapazität interorganisationaler Lernprozesse.

<sup>295</sup> Cohen/Levinthal modellieren und testen explizit F&E. Vgl. Cohen/Levinthal (1990), insbesondere S. 138-149.

<sup>296</sup> Vgl. vertiefend Lane/Lubatkin (1998).

<sup>297</sup> Vgl. ergänzend zu der Erfolgswirkung Lane/Salk/Lyles (2001), weiter differenziert Jansen/van den Bosch/Volberda (2005); zu Lernen und Erfolg Lane/Salk/Lyles (2001) sowie umfassender Zahra/George (2002).

<sup>298</sup> Vgl. für Intanetzwerke insbesondere Tsai (2001), mit einer empirischen Studie anhand von zwei Grossunternehmen, aus der Petro- und Nahrungsmittelindustrie, und deren 24 bzw. 36 „Einheiten“ (units)..

<sup>299</sup> Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 129-135 sowie ergänzend Jansen/van den Bosch/Volberda (2005b); Zahra/George (2001).

<sup>300</sup> Vgl. Zahra/George (2002), S. 190 f.; Minbaeva/Pedersen/Björkman/Fey/Park (2003), S. 597.

<sup>301</sup> Vgl. vertiefend Jansen/van den Bosch/Volberda (2005b). Die Autoren untersuchen hierzu, im Rahmen ihrer Studie eines großen europäischen Finanzdienstleisters, Organisationsmechanismen. Sie zeigen, dass Koordinationsfähigkeiten (funktionsübergreifende Schnittstellen, Entscheidungspartizipation, jobrotation) hauptsächlich die potenzielle „Absorptionskapazität“ erhöhen. Die realisierte „Absorptionskapazität“ wird hauptsächlich von Sozialisierungsfähigkeiten (Verbundenheit, Sozialisierungstaktiken) erhöht.

<sup>302</sup> Vgl. Lane/Salk/Lyles (2001), insbesondere S. 1141-1143.

Die Absorptionsfähigkeit hängt entscheidend von der existierenden, „verwandten, übertragbaren“ (related) Wissensbasis sowie der Unterschiedlichkeit des Backgrounds, d.h. insbesondere der Unterschiedlichkeit der Sach- und Fachkenntnisse (expertise) in dem fokalen Unternehmen, ab. Dies induziert einerseits, dass gemeinsame Fähigkeiten und eine gemeinsame „Sprache“ (auch im übertragenen Sinne)<sup>303</sup> wichtige Erfolgsdeterminanten der Absorptionsfähigkeit sind, andererseits wird hierbei auch die Historie, die Pfadabhängigkeit der Absorptionsfähigkeit akzentuiert.<sup>304</sup> Zusätzlich seien soziale Integrationsmechanismen explizit angeführt.<sup>305</sup>

Ist die „Absorptionsfähigkeit“ per se schwer abbildbar, steigt die Komplexität im internationalen Kontext zusätzlich an. Damit nimmt die Erklärung sowie Gestaltung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ i.d.R. einen qualitativen Charakter mit Tendenzaussagen an; d.h. es sind nur eingeschränkt operationalisier-, quantifizierbare Aussagen möglich.

Die Absorptionsfähigkeit komplementärer Wissensressourcen setzt eine gemeinsame „Basis“ voraus. Diese gemeinsame Basis beinhaltet zum einen „verwandtes“ (related) Wissen und gemeinsame Fähigkeiten, inklusive und stellvertretend angeführt einer gemeinsamen „Sprache“. Es lässt sich postulieren, dass diese gemeinsame Basis durch die Gründung einer Tochtergesellschaft wahrscheinlicher ist, als bei anderen internationalen Markteintrittsstrategien.

Zum anderen werden Organisationsaspekte vorausgesetzt. Es wird argumentiert, dass organisatorische Koordinationsmechanismen und Sozialisationsgesichtspunkte, eine soziale Integration, zentrale Determinanten der Absorption sind. (Diese können z.B. die Divergenz zwischen potenzieller und realisierter Absorption (mit) abbilden und erklären.)<sup>306</sup> Die Gründung einer Tochtergesellschaft reduziert hieraus resultierende Probleme und Friktionen, hier speziell jene, welche aufgrund unterschiedlicher Kulturen resultieren können.<sup>307</sup>

---

<sup>303</sup> Vgl. vertiefend zu dem Aspekt der „Sprache“ beim Transfer von Wissen, anhand eines einfachen Kommunikationsmodells Welch/Welch (2008).

<sup>304</sup> Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 135-138 sowie ergänzend Lane/Lubatkin (1998). Sie betonen eine „relative Absorptionskapazität“ mit ähnlichen Wissensbasen sowie ähnlichen Organisationsstrukturen und Managementpraktiken.

<sup>305</sup> Vgl. zusammenfassend beispielsweise das Modell von Zahra/George (2002), insbesondere S. 191-194.

<sup>306</sup> Ähnlich argumentieren Noorderhaven/Harzing. Sie betonen, neben der Sender-Empfänger Problematik bei dem Transfer von Wissen, insbesondere die soziale Interaktion – im Sinne eines „sozialen Lernens“. Dies gilt besonders für „verborgenes“ (tacit), nicht kodifizierbares Wissen. Vgl. Noorderhaven/Harzing (2009), S. 719-728.

<sup>307</sup> Ergänzend zu dieser Argumentation sei auf eine modelltheoretische Betrachtung von Sirmon/Lane verwiesen. Ohne Verweis auf die „Absorptionsfähigkeit“ zeigen die Autoren, dass der Erfolg von internationalen Allianzen, bei der Nutzung komplementärer Wissensressourcen, durch kulturelle Unterschiede beeinflusst wird – mit den Dimensionen Berufskulturen, Organisationskulturen sowie nationalen Kulturen (in dieser Reihenfolge). Vgl. Sirmon/Lane (2004).



Gleichwohl ist die Vorteilhaftigkeit der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ bei der Absorption komplementärer Wissensressourcen zu relativieren. Die Gründung einer Tochtergesellschaft stellt sich als ressourcenintensivste und risikoreichste internationale Markteintrittsstrategie dar. Wenn man internationale Markteintrittsstrategien im Sinne von Investitionen betrachtet, kann man argumentieren, dass den Vorteilen bei der Absorption komplementärer Wissensressourcen die (unmittelbar anfallenden) Kosten dieser Markteintrittsform gegenüberzustellen sind.

Die zuvor angeführten Argumente, welche die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären orientieren sich eher an komplexem, implizitem, an Personen gebundenem Wissen mit schwer erkennbarer Wirkungskausalität. Für viele Arten von Wissen gelten diese Merkmale gerade nicht. Stellvertretend seien bestimmte technische Wissensressourcen angeführt, welche exakt kodifiziert sind, beispielsweise in Patenten. Den Kosten der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ steht hierbei nur ein geringer „Absorptionsnutzen“ gegenüber.

Des Weiteren beinhaltet eine Relativierung den Aspekt, dass komplementäre Wissensressourcen oftmals schnell absorbiert werden müssen. Ein (langwieriger) Prozess der Gründung einer Tochtergesellschaft wäre im Sinne von (u.U. unnötig hohen) Opportunitätskosten, der kommerziellen Nutzung der komplementären Wissensressourcen, aufzufassen.

Zusätzlich betont die Absorptionsfähigkeit eher einen strategischen, kontinuierlichen Prozess in einem dynamischen Wettbewerb, anstatt die einmalige Generierung komplementärer Wissensressourcen. Es wird insbesondere die Pfadabhängigkeit hervorgehoben. Die Absorptionskapazität lässt sich als dynamische Fähigkeit auffassen.<sup>308</sup> Dies induziert, bei der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils (durch die Generierung komplementärer Wissensressourcen) in Kombination mit der Absorptionsfähigkeit. Andere internationale Markteintrittsformen bedürfen der, zuvor schon angeführten, sozialen Integration – hier insbesondere unter dem Gesichtspunkt des (langwierigen und Kosten verursachenden) Aufbauprozesses, beispielsweise des „Aufbaus von Vertrauen“.

Die Absorption von komplementären (hier Wissens-) Ressourcen ist letztendlich die letzte, aber zentrale Determinante der Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland, speziell die Assimilierung und kommerzielle Nutzung. Allerdings beinhaltet der immaterielle Charakter des Konstrukts „Absorptionsfähigkeit“, dass eine exakte Operationalisierung und Quanti-

---

<sup>308</sup> Vgl. Zahra/George (2002), insbesondere S. 195-197.

fizierung, damit insbesondere „optimale“ Gestaltung, nur begrenzt möglich ist,<sup>309</sup> ähnlich wie bei der Transaktionskosten- und den Internalisierungstheorien. Dies bedeutet, dass die Einflussgrößen der „Absorptionsfähigkeit“ die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären können, allerdings ohne eine „exakte“ Gestaltung zu ermöglichen.<sup>310</sup>

Wenn man die gesamte Argumentationskausalität dieses Kapitels zusammenfasst, lassen sich drei Ansatzpunkte für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, z.T. auch im Sinne eines Prozesses interpretierbar, identifizieren, die i.d.R. nicht unabhängig voneinander existieren und wirken:

- „Verstehen und identifizieren“: Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen beinhaltet, dass komplementäre, insbesondere Wissens-, Ressourcen aus dem Ausland erworben werden müssen oder sollten.
- Transfer dieser komplementären Wissensressourcen.
- Absorption, d.h. insbesondere die Assimilierung sowie die kommerzielle Nutzung der Wissensressourcenpotenziale.

Basisvoraussetzung für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ ist das „Verstehen und Identifizieren“ komplementärer Wissensressourcen. Die Argumentation hat allerdings gezeigt, dass sich diese Erklärungsdeterminante eher im Sinne eines „Nicht-“ (hinreichenden) Verstehens und Identifizierens interpretieren ließ. Wenn sich die Notwendigkeit der Generierung komplementärer Wissensressourcen spezifizieren lässt, induziert dies prinzipiell eher Kooperations- oder Akquisitionsstrategien. Dies setzt allerdings die Existenz eines geeigneten Zielunternehmens voraus, eine scheinbar banale theoretische Voraussetzung, gleichwohl zentrale Herausforderung.<sup>311</sup>

Es muss zunächst ein Unternehmen identifiziert werden, welches gerade das komplementäre Wissen besitzt (d.h. Kenntnisse über Existenz und Ausgestaltung). Zusätzlich muss die Bereitschaft existieren dieses komplementäre Wissen in eine Kooperation einzubringen, d.h. das Bewusstsein für die Generierung eines beiderseitigen Vorteils und die hinreichende Partizipation an diesem oder es muss ein entsprechend akquirierbares Unternehmen existieren. Als letzte Bedingung muss der Nutzen die hierfür notwendigen Kosten mindestens kompensieren.

---

<sup>309</sup> Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 149 f.

<sup>310</sup> Ergänzend sei auf die Studie von Gupta/Govindarajan verwiesen. Anf der Basis von 374 Tochterunternehmen von 73 multinationalen Unternehmen (USA/Japan/Europa) wurde gezeigt, dass der Wissensfluss, neben den Argumenten der „Absorption“, insbesondere die „Motivation Wissen zu teilen und zu akquirieren“ eine wichtige Erklärungsdeterminante darstellt. Vgl. Gupta/Govindarajan (2000).

<sup>311</sup> Vgl. Brown/Dev/Zhou (2005), S. 476-479.

Ein übertriebenes Bewusstsein der Notwendigkeit für die Nutzung des komplementären Wissens, u.U. in Form einer monopolähnlichen Stellung des Zielunternehmens, kann im Extremfall zu „Prohibitivforderungen“ bei der Ausgestaltung führen. Dies kann, im Umkehrschluss, die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären. Ergänzend sei auf risikotheorietischen Überlegungen wie (eigener) Wissensabfluss,<sup>312</sup> im Sinne von Opportunitätskosten, sowie eine Risikoprämie für die Nutzung komplementärer Ressourcen des Partnerunternehmens verwiesen.

Die Transferfähigkeit des hier explizit betonten Wissens bildet den notwendigen zweiten zentralen Schritt. Wie zuvor argumentiert, ist eine Übertragung der Ressource Wissen mitunter nur schwer und/oder unvollständig möglich. Es wurde argumentiert, dass bestimmte Eigenschaften von Wissen hierbei die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären können; letztendlich sind dies Unvollkommenheiten von Märkten.

Damit ein fokales Unternehmen transferierbares Wissen auch nutzen kann, muss dieses absorbiert werden. Die Absorptionsfähigkeit wird zu einer zentralen, „kritischen“ Erfolgsdeterminante bei der Generierung von Vorteilen, insbesondere der Ressource Wissen:

Bei der Absorptionsfähigkeit erweist sich eine gemeinsame (Wissens-) Basis (related) als „kritisch“: Explizit seien hier qualifizierte Mitarbeiter und das Management, welches eine „gemeinsame Sprache“, jenseits des traditionellen, linguistischen Verständnisses, beispielsweise mit Aspekten wie technischem Wissen etc. sowie (speziell kulturelle) „Einstellungen, Werten, Normen“ etc., „spricht“, angeführt.<sup>313</sup> Man kann demnach postulieren, dass mit steigender Heterogenität der beteiligten Unternehmen sowie mit steigender psychischer und kultureller Distanz die Gefahr steigt, dass das transferierte Wissen nicht absorbiert werden kann - die Wahrscheinlichkeit für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ steigt.

Ergänzend zu dieser Argumentationskausalität sollte man explizit die Form und Bedeutung von „Intraorganisationsnetzwerken“ herausstellen. Die Generierung komplementärer Ressourcen, insbesondere Wissen, durch diese Markteintrittsstrategie betont nationale Standortvorteile des Gastlandes (Cluster, wie Porters Diamant). Clusterwissen kann über das, u.U. notwendige und komplementäre, Wissen eines (potenziellen) Kooperationspartners oder Ak-

---

<sup>312</sup> Unter Umständen sind dies gerade jene (Wissens-) Ressourcen, welche den (ursprünglichen) Wettbewerbsvorteil begründeten. Der resultierende Wissensabfluss erodiert diesen Wettbewerbsvorteil und lässt sich im Sinne von „nicht intendierte Opportunitätskosten“ interpretieren.

<sup>313</sup> Um den Anforderungen der internationalen Unternehmenstätigkeit gerecht zu werden, bildet die „interkulturelle Kompetenz“ der Mitarbeiter (allgemein) eine notwendige Voraussetzung für einen Unternehmenserfolg im Ausland. Vgl. zum Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung: Müller/Gelbrich (2001).

quisitionsojekt hinausgehen. Zusätzlich sollte man bedenken, dass eine Kooperation oder Akquisition i.d.R. eine Redundanz sowie die Generierung nicht relevanter Ressourcen beinhaltet.<sup>314</sup>

Die Gründung einer Tochtergesellschaft in einem speziellen Cluster,<sup>315</sup> innerhalb eines Intraorganisationsnetzwerkes, korrespondiert unmittelbar mit den Dimensionen der Absorptionsfähigkeit. Es wird betont, dass die Generierung komplementärer (Wissens-) Ressourcen die spezifischen Unternehmensgegebenheiten zielgerichteter erkennen und berücksichtigen, assimilieren sowie kommerziell nutzen kann;<sup>316</sup> die originären Dimensionen der Absorptionsfähigkeit. Man will, im Sinne eines „metanationalen Unternehmens“, „von der Welt lernen“.<sup>317</sup> Typische Beispiele für diese Argumentation bilden das Engagement von Computerunternehmen im „Silicon-Valley“ oder Unternehmensberatungen in Boston/Harvard.

---

<sup>314</sup> Häufig wird eine derartige Zielsetzung im Sinne eines „Zentrum der Exzellenz“ (centres of excellence) postuliert, d.h. Tochtergesellschaften, welche langfristig Wissen im lokalen Kontext des Gastlandes generieren, um sie innerhalb des Gesamtunternehmens, in einer „Führungsrolle“, weiterzuleiten. Vgl. Adenfelt/Lagerström (2008); Frost/Birkinshaw/Ensign (2002); Anderson/Forsgren (2000).

<sup>315</sup> Mit dieser Argumentation wäre indirekt nicht nur die Form, sondern auch der Standort des internationalen Markteintritts, simultan, erklärbar.

<sup>316</sup> Vgl. Asmussen/Pedersen/Dhanaraj (2009). Anhand einer Studie von 2000 Tochtergesellschaften in sieben EU Ländern.

<sup>317</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001). Dieser Ansatz wird in Kapitel 5.2.2.3.2. explizit dargestellt.

#### **4.2.6. Internationale Markteintrittsstrategien aus der Sichtweise des Verhaltens von Menschen**

##### **4.2.6.1. Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Menschen**

Die bisherige Analyse und Argumentation internationaler Markteintrittsstrategien betont rationale und strategische Entscheidungsprozesse. Sie werden dabei als diskrete Alternativen, meist zu (klar) definierten Zeitpunkten, angesehen. Diese Sichtweise ist jedoch eine wirtschaftswissenschaftliche Fiktion, ein vereinfachendes Idealbild. Praktisch beobachtbare internationale Markteintrittsstrategien lassen sich hierdurch nicht immer hinreichend erklären. Dies bedeutet, dass die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien das Verhalten von Individuen, in sozialen Systemen, beinhalten muss – welches oftmals gerade nicht dem Idealbild des „homo oeconomicus“ entspricht. Besondere (Erklärungs-) Relevanz besitzen demnach Ansätze, welche das Verhalten von Menschen explizit in die Argumentation integrieren. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass sich Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien als „neue Wagnisse“ (international new venture approaches), im Sinne „unternehmerischer“ Prozesse (international entrepreneurship),<sup>318</sup> charakterisieren lassen – unterschiedlich wahrgenommene und gestaltbare Episoden. Diese sind zumeist langwierige Entscheidungsprozesse, insbesondere wenn mehrere Personen involviert sind entstehen häufig konflikträchtige Kompromissprozesse – mit suboptimalen Markteintrittsstrategien.

Demnach ist gerade für die praktische Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien ein Verständnis des Verhaltens von Menschen unerlässlich. Es erscheint aber schon auf den ersten Blick äußerst fraglich, ob sich dies „einfach“ darstellt, im Sinne deterministischer Wirkungskausalitäten. Man kann dabei postulieren, dass man internationale Markteintrittsstrategien mit Hilfe der expliziten Berücksichtigung des Verhaltens von Menschen ex-post (zumindest teilweise mit-) erklären kann; eine praktische „Optimierung“ bei der ex-ante Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien stößt aber schnell an Grenzen.

##### **4.2.6.2. Soziale Prozesse**

(Maßgeblich) Aharoni integriert den Gesichtspunkt sozialer Prozesse in das „internationale Management“ und postuliert, dass dem Idealbild des „economic man“ der „behavioural man“ gegenüberzustellen sei.<sup>319</sup> Dieser ist dadurch charakterisiert, dass ihm nur eine begrenzte In-

---

<sup>318</sup> Dieses spezielle Verhaltensmuster wurde schon in Kapitel 4.1. thematisiert.

<sup>319</sup> Vgl. Aharoni (1966). (Eine Feldstudie 38 amerikanischer Manager über Erfahrungen und Beweggründe).

formationsmenge und eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität zur Verfügung stehen. Er versucht, innerhalb einer Organisation, seine Ziele zu erreichen.<sup>320</sup> Dabei wird postuliert, dass häufig nicht die Maximierung dieser Ziele, sondern lediglich die Erfüllung eines Anspruchsniveaus („satisfying“) verfolgt wird. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass die einzelnen Mitglieder einer Organisation eigene Nutzensvorstellungen und Ziele verfolgen, welche mit denen des Unternehmens nicht kompatibel sein müssen.

Hieraus ergeben sich charakteristische Merkmale und Verhaltensweisen von (Groß-) Organisationen, welche auch typisch sein können für international operierende Unternehmen:

- Ein einheitliches Zielsystem lässt sich nicht entwickeln. Stattdessen werden Probleme zerlegt, auf verschiedene Instanzen verteilt und Ziele nacheinander verfolgt.
- Unsicherheiten werden vermieden. Es werden Projekte mit geringem Risiko gewählt, welche auf der Grundlage standardisierter Regeln evaluiert werden. Darüber hinaus sollen externe Entscheidungsträger die Unsicherheit reduzieren, interpretierbar als Delegation von Verantwortung.
- Für konkrete Probleme wird ein bewährtes Lösungsverfahren ausgesucht. Innovative, systematische Lösungen unterbleiben oftmals.
- Organisationen sind lernfähig - allerdings ist dies ein langwieriger Prozess.

Internationalisierungsstrategien erweisen sich somit oftmals nicht als logisch, rational und systematisch. Sie sind stattdessen soziale Aspekte berücksichtigende, situationsspezifisch beeinflusste Strategien - innerhalb von Organisationen.<sup>321</sup> Es gilt deshalb bei der Erklärung der Wahl einer bestimmten Markteintrittsstrategie prinzipiell folgendes zu berücksichtigen:<sup>322</sup>

- Die Beziehungen der Entscheidungsträger, einerseits zu anderen Organisationsmitgliedern und andererseits zu dem Umfeld außerhalb der Organisation.
- Die Entscheidung als Prozess zu interpretieren, innerhalb dessen sich die Entscheidungsparameter verändern können.
- Die (individuell empfundene) Unsicherheit zu berücksichtigen.
- Die Vielzahl der Ziele der Entscheidungsträger zu integrieren.
- Informations- und Ressourcenrestriktionen zu berücksichtigen.

Aharonis Forschungsarbeiten konnten die theoretisch postulierten Aspekte empirisch stützen.

---

<sup>320</sup> Vgl. Stein (1994), S. 112 f.

<sup>321</sup> Vgl. Aharoni (1966), S. 17.

<sup>322</sup> Vgl. Aharoni (1966).

Direktinvestitionen wurden hierbei als Spezialfall von Investitionen unter Unsicherheit aufgefasst. Der Investitions- bzw. Internationalisierungsprozess wird dabei in insgesamt vier Phasen unterteilt:<sup>323</sup>

- Die erste Phase ist eine Entscheidung, ob überhaupt eine Internationalisierung erfolgen kann (decision to look abroad). Oft findet hierbei eine Überprüfung eines konkreten Projektes anstatt einer generellen, weltweiten Evaluierung statt. Diese Entscheidung beruht einerseits auf Initialkräften innerhalb des Unternehmens, nicht selten auf eher zufälligen situativen Faktoren, beispielsweise der Initiative eines Managers - mit seinen individuellen Charakteristika, wie Erfahrungen, beruflichen Zielen etc.. Aber auch Anstöße außerhalb des Unternehmens können eine Rolle spielen, beispielsweise die Aufforderung ausländischer Regierungen für eine Direktinvestition, „follow-the-leader“ Investitionen etc.. Zusätzliches Gewicht erhalten diese Initialkräfte durch ergänzende Faktoren wie Verteilung von (z.B. F&E) Fixkosten, Weiterverwendung abgeschriebener Anlagen etc. Die Bedeutung dieser Initialkräfte liegt in der Überbewertung der Nachteile und Unterbewertung der Vorteile des Auslandsmanagements in dieser Phase - durch das Management. Aus diesem Grunde werden (lukrative) Auslandsinvestitionen häufig nicht weiter verfolgt. Deshalb müssen weitere Faktoren, neben der erwarteten Rentabilität, hinzutreten.
- In der zweiten Phase wird das Projekt bewertet. Hohe Informationskosten (durch großen Informationsbedarf) und knappe Managementressourcen bedeuten, dass die Vielzahl prüfbarer Alternativen begrenzt ist. Aus diesem Grunde besitzen die Initialkräfte der ersten Phase eine so große Bedeutung. Der Bewertungsprozess verläuft in mehreren Stufen: Zunächst wird eine grobe Überprüfung vorgenommen. Hierbei werden Risiken tendenziell überschätzt. Es schließt sich eine Überprüfung vor Ort an, dann die Ergebnispräsentation. Der Evaluierungsprozess ist zum einen gekennzeichnet durch die Verfügbarkeit von Informationen. Dabei stellen Informationskosten, speziell in Entwicklungsländern, eine erhebliche Investitionsbarriere dar, damit eine Internationalisierungsbarriere. Zum anderen wird der Evaluierungsprozess durch die an ihm beteiligten Personen beeinflusst, so dass u.U. einige Elemente des Internationalisierungsprozesses, beispielsweise der Markteintrittsmodus, vorbestimmt sind.
- Die letzten beiden Phasen beinhalten die eigentliche Entscheidung sowie deren Nachprüfung und Verhandlung. Auch hier spielen die Beziehungen der Mitglieder des Ent-

---

<sup>323</sup> Vgl. Stein (1994), S. 114 f.

scheidungspremiens, mit ihren individuellen Zielen, eine wichtige Rolle. Insbesondere Erstinvestitionen im Ausland besitzen z.T. einen eher zufälligen Charakter. Lerneffekte treten erst bei wiederholten Investitionen im Ausland ein,<sup>324</sup> inklusive einer positiveren „Internationalisierungseinstellung“. Internationalisierungserfahrungen beinhalten demnach nicht nur eine Reduktion von Informationskosten sowie des wahrgenommenen Risikos, Internationalisierungsentscheidungen erfolgen auch „reibungsloser“, d.h. effizienter und effektiver.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass Aharonis Ansatz als wichtige, realitätsabbildende Ergänzung zu anderen Ansätzen zu verstehen ist: Internationale Markteintrittsstrategien, im Sinne von Investitionsentscheidungen interpretierbar, werden um den sozialen Prozess innerhalb einer Organisation ergänzt. Speziell wird aufgezeigt, wie es zu nicht „reinen“ rationalen Entscheidungen kommen kann. Allerdings wird der Aspekt, wie international operierende Unternehmen entstehen<sup>325</sup> bzw. spezielle Formen internationaler Markteintrittsstrategien zu erklären sind, gerade nicht hinreichend erklärt.<sup>326</sup> Aus der Sichtweise der heutigen Strategieforschung bildet der Ansatz von Aharoni (1966 veröffentlicht) einen rudimentären Startpunkt; strategische Prozesse sind gerade durch ihre Komplexität charakterisiert und sollte beispielsweise „Managerintentionen“ (managerial intentionality) beinhalten.<sup>327,328</sup> Gleichwohl bildet dieser Ansatz einen wichtigen Erkenntnisgewinn für das Verständnis und die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien.

#### **4.2.6.3. Manager vs. Unternehmer**

Um internationale Markteintrittsstrategien, insbesondere die Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“, zu erklären, wurde herausgestellt, dass das Verhalten von Menschen hierbei eine wichtige Rolle spielen kann: Der Aspekt sozialer Prozesse innerhalb einer Organisation (des vorherigen Unterkapitels) reflektiert das Verhalten von Managern. Konträr hierzu wurde das „unternehmerische“ Verhalten, eine internationale Markteintrittsstrategie als

---

<sup>324</sup> Sie werden im Sinne von Fähigkeit bzw. Ressource eines Unternehmens interpretiert.

<sup>325</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 411-417.

<sup>326</sup> Des Weiteren beinhaltet dieser Ansatz auch den Aspekt der Erfahrung mit Internationalisierungsstrategien bzw. Lernen – Jahre vor den Prozesstheorien, beispielsweise der Uppsala-Schule. Auch aufgrund dieser historischen Dimension wurde dieser Ansatz ausführlicher dargestellt.

<sup>327</sup> Vgl. zur strategischen Prozesforschung beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), Kapitel 4.2. – 4.4., S. 330-421. (Insbesondere die in Kapitel 4.4. vorgestellte „integrative Sichtweise strategischer Prozesse“ zeigt die Komplexität anhand eines differenzierten Bezugsrahmens auf.)

<sup>328</sup> Vgl. zu der Integration von „Managerintentionen“ Hutzschenreuter/Pedersen/Volberda (2007), S. 1055-1064.



„Start“, skizziert (in Kapitel 4.1.). Verhaltensunterschiede „Unternehmer vs. Manager“ können somit zu ganz unterschiedlichen Markteintrittsstrategien führen.

Für das Verständnis des Verhaltens von Managern ist es notwendig explizit die Prinzipal-Agent-Theorie zu integrieren. Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien von „Nicht-Eigentümer“, Manager geführten Unternehmen können durch die Motive dieser beeinflusst sein; somit die Prinzipal-Agent-Problematik beinhalten:<sup>329</sup>

Bei der Übertragung von Eigentumsrechten (property rights), durch die Trennung von Eigentums- und Verfügungsrechten des Unternehmens, können Zielkonflikte entstehen: Der Agent (Manager) kann eigene Ziele verfolgen, welche nicht im Interesse des Prinzipals (Eigentümers) stehen müssen. Begünstigt wird dieses Verhalten durch eine Informationsasymmetrie: Zunächst lassen sich (ex-ante) Qualifikation und Motivation des Agenten nicht hinreichend beurteilen. Eine eindeutige (ex-post) Ergebniszuordnung zwischen Handlungen des Agenten und Umfeldeinflüssen ist nur begrenzt möglich; zudem besitzt der Agent/Manager, aufgrund seiner Tätigkeit, einen Informationsvorteil, so dass er seine Handlungen oftmals legitimieren kann. Dies bedeutet, dass ein auftragswidriges, opportunistisches Verhalten des Agenten durch den Prinzipal nur schwer identifizierbar und sanktionierbar ist. Es bedarf hierzu Kosten verursachender Informationssysteme sowie geeigneter Anreiz- und Kontrollmechanismen. Prinzipiell lassen sich demnach vier grundlegende Arten von Informationsasymmetrien unterscheiden, welche opportunistisches Verhalten ermöglichen:

- Hidden characteristics: Der Prinzipal kann wesentliche und relevante Merkmale des Agenten nicht bzw. nicht hinreichend erkennen.
- Hidden action: Der Leistungsprozess lässt sich nicht oder nicht hinreichend beobachten. Dies kann „Drückebergerei“ oder „Verfolgung eigener Ziele“ („moral hazard“) induzieren.
- Hidden information: Die Kausalität lässt sich nicht (eindeutig) eigenen Aktionen oder externen Einflüssen zuordnen.
- Hidden intention: Der Agent muss einseitige partnerspezifische Investitionen vornehmen – ohne zu wissen, ob die so eingegangene Abhängigkeit zu opportunistischem Verhalten führt, indem der Preis für diese auf die bestmögliche Alternative gedrückt wird („hold up“).

---

<sup>329</sup> Vgl. als Überblick beispielsweise Glaum (1996), S. 76-94.

Neben die Prinzipal-Agent Beziehungen zwischen Kapitalgeber und Unternehmensleitung sowie Unternehmensleitung und Ausführungsebene (per se), tritt bei international operierenden Unternehmen noch die Problemdimension zwischen Heimat- und Gast-/Zielland hinzu. Aus Sicht dieser Arbeit tritt insbesondere die Fragestellung in den Vordergrund, ob sich eine internationale Markteintrittsstrategie, hier insbesondere die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, durch das Verhalten von Managern (mit-) erklären lässt.

Es kann postuliert werden, dass Manager, bei relativ stabilen Umfeldbedingungen, Direktinvestitionen präferieren: Eine geographische Expansion durch Direktinvestitionen kann für Manager einen Nutzen darstellen, welcher sich wie folgt erklären lässt:

- Die Managementkompensation ist i.d.R. weniger vom Gewinn, als vielmehr vom Umsatz oder der Unternehmensgröße abhängig.<sup>330</sup> Lizenzverträge, Franchising o.ä. Formen haben jedoch eine relativ (zum Umsatz) geringere Auswirkung, im Gegensatz zu Tochtergesellschaften sowie Export, Akquisitionen o.ä. Markteintrittsformen.
- Neben dieses pekuniäre Argument treten „soziale Ziele“. Mit der Größe des Unternehmens steigt die gesellschaftliche „Bedeutung“ (Macht/Verfügungsgewalt, Prestige, gesellschaftliches Ansehen etc.).
- Explizit muss die qualitative Änderung von einem nur national operierenden zu einem international operierenden Unternehmen herausgestellt werden. Direktinvestitionen induzieren damit eine „Herausforderung“: Eine internationale Unternehmenstätigkeit bildet für viele Manager ein zentrales, intrinsisch wirkendes Motiv.
- Wichtig erscheint darüber hinaus der Aspekt, dass insbesondere mit der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ ein positives Feedback erfolgt: Das Management dokumentiert seine bisherige Leistung. Die geographische Erweiterung wird im Sinne der Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils interpretiert, welcher auf der vergangenen Leistung und der Qualität des Managements beruht. Kooperationen wären nach diesem Verständnis geteilte, unvollständige „Leistungsdokumentationen“.<sup>331</sup>
- Weitere Gesichtspunkte bilden das risikoaverse Verhalten bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen sowie die Reduktion von Friktionen, d.h. Abstimmungsprozessen mit Kooperationspartnern sowie Integrationsproblemen bei Akquisitionen. Eine interne Entwicklung bedeutet die Ausdehnung eines, schon im Heimatland bewährten, Ge-

---

<sup>330</sup> Vgl. Schwalbach (2001), S.102-104, 110-113.

<sup>331</sup> Dieser Aspekt wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion, völlig zu Unrecht, bisher lediglich rudimentär beachtet.

schäftsmodells. Insbesondere die Übertragung dieses Geschäftsmodells auf „nahe“, d.h. ähnlich charakterisierte Zielländer reduziert das Risiko. Zusätzlich entfällt die Notwendigkeit der „Verwässerung“ eines existierenden Eigentumsvorteils, im Sinne einer Anpassung/Abstimmung mit ausländischen Kooperations- oder Akquisitionspartnern.

Ein internationaler Markteintritt, speziell der Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“, kann somit auch als ein Instrument zur Durchsetzung von (eigenen) Zielsetzungen des Managements interpretiert werden. Diese Markteintrittsform erfüllt deren Interessen in besonderem Maße. Ziele und Erwartungen der Eigentümer gehen zwar als Nebenbedingungen in das Investitionskalkül der Manager mit ein,<sup>332</sup> doch die Wahrscheinlichkeit für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, d.h. die Inkaufnahme eines u.U. suboptimalen Markteintritts, könnte größer als bei einer ausschließlichen Berücksichtigung der Eigentümerinteressen sein.

Diametral zu dieser Sichtweise postulieren Glaum/Hommel/Thomaschewski, dass externem Wachstum im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie, d.h. insbesondere Akquisitionen, in Theorie und Praxis häufig eine zu hohe Bedeutung beigemessen wird. Sie sprechen von einer „Überbewertung“ dieser Form des internationalen Markteintritts und führen dies insbesondere auf folgende Aspekte zurück:<sup>333</sup>

- Insbesondere Investmentbanken propagieren, aus verständlichem Eigeninteresse, Unternehmenszusammenschlüsse, Akquisitionen, Abspaltungen etc. (M&A Aktivitäten).
- Manager geben dem „Erwartungsdruck“ der Kapitalmärkte nach. (Spektakuläre Übernahmen „verkaufen“ sich besser als internes Wachstum.
- Es dient letztendlich auch der Profilierung des Managements.

Beide zuvor skizzierten Sichtweisen scheinen sich zu widersprechen: Auf der einen Seite wird argumentiert, dass sich die Gründung einer Tochtergesellschaft als suboptimal erweisen kann, weil insbesondere die Eigeninteressen des Managements verfolgt werden. Auf der anderen Seite wird postuliert, dass externe, internationale Wachstumsstrategien überbewertet, damit ebenfalls suboptimal sind.

Der Prinzipal-Agent-Ansatz kann aber diesen scheinbaren Widerspruch (zumindest teilweise) auflösen: Auf der einen Seite wird das Management versuchen seine eigenen, opportunisti-

---

<sup>332</sup> Die angestrebte Erfolgsgröße muss mindestens ein „von den Eigentümern geduldetes Maß“ erreichen, um Sanktionen zu vermeiden.

<sup>333</sup> Vgl. Glaum/Hommel/Thomaschewski (2003), S. 854 f. (Arbeitskreis Unternehmenswachstum und Internationales Management der Schmalenbach Gesellschaft.).

schen Zielsetzungen, durch die Gründung einer Tochtergesellschaft, durchzusetzen – zu Lasten der Eigentümer. Auf der anderen Seite wird es einem externen Druck, zu externem Unternehmenswachstum, nachgeben, wenn es Sanktionen der Eigentümer befürchten muss; Eigentümer folgen oftmals der Argumentation von Investmentbanken und Kapitalmärkten, welche ihrerseits Eigeninteressen verfolgen. Das häufige Scheitern externer, internationaler Wachstumsstrategien wäre in diesem Sinne als „Hinweis“ zu interpretieren, dass sich diese Markteintrittsstrategie für die Eigentümer als suboptimal erweist.

Der Prinzipal-Agent-Ansatz kann deshalb als eine Ergänzung zu den (effizienzorientierten) Internationalisierungstheorien gesehen werden, ohne dem sozio-politischen Charakter des Internationalisierungsprozesses vollends gerecht zu werden.<sup>334</sup> Die Kritik an der Argumentation des Prinzipal-Agent-Ansatzes setzt deshalb prinzipiell an zwei Punkten an. Einerseits ist es sehr schwierig, die Bedeutung und Relevanz dieser Theorien hinreichend zu erfassen oder sogar quantitativ abzubilden. Andererseits gilt es die (Verhaltens-) Annahmen zu relativieren.

Dem Verhalten von Managern ist das Verhalten von „Unternehmern“ gegenüberzustellen. „Unternehmerisch“ beinhaltet ein bestimmtes Verhalten (international entrepreneurship); ein innovativer, proaktiver und Risiko berücksichtigender Vorgang zur Steigerung des Firmenwertes. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur fehlt jedoch ein eindeutiges, klares und die verschiedenen Aspekte verbindendes Theorieverständnis, welches „unternehmerisches Verhalten“ in Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien integriert.<sup>335</sup> Stellvertretend sei deshalb hier das Verständnis von Jones/Coviello angeführt.<sup>336</sup>

Das Internationalisierungsverhalten von Firmen wird demnach von „Unternehmern“ (inklusive angestellter Manager) vorangetrieben. Dabei wird „unternehmerisches Handeln“ verhaltenswissenschaftlich erklärt, welches als eine Akkumulation von Erfahrungen im Zeitablauf interpretierbar ist. Insbesondere die Form des internationalen Markteintritts, als zentrale Entscheidung innerhalb einer Internationalisierungsstrategie, hängt hiervon ab. Das „Ergebnis“ eines internationalen Markteintritts ist hierbei ein dynamischer Innovationsprozess, welcher interne und externe Faktoren kombiniert sowie im Zeitablauf Lernen und Erfahrungswissen

---

<sup>334</sup> Vgl. Glaum (1996), S. 91-94.

<sup>335</sup> Vgl. beispielsweise McDougall/Oviatt (2000).

<sup>336</sup> Die Konzeption von Jones/Coviello versucht dies durch einen Drei-Stufen Prozess, von einfachen zu einem generellen und zu präzisen Modellen, welche explizit die Zeitdimension thematisieren, zu entwickeln: Vgl. Jones/Coviello (2005).

generiert. Zentrale Determinanten sind demnach:<sup>337</sup>

- Der „Unternehmer“ (bzw. Manager), mit seinen Normen und Werten sowie sozialem und humanen „Kapital“, beispielsweise der Einbindung in Netzwerke.
- Das Unternehmen, mit seinen Strukturen, Ressourcen und zu Grunde liegenden Absatzgütern, insbesondere der unternehmerischen Orientierung.
- Das Umfeld, insbesondere Markt- und Industriemerkmale.
- Das Ergebnis sowohl in finanzieller Sichtweise, als auch in „nicht-finanzieller“ Sichtweise, wie Generierung von Erfahrungswissen und Lernfähigkeiten (in einem iterativen Prozess).

Korrespondierend mit der (im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung) postulierten Notwendigkeit einer umfassenden Abbildung internationaler Markteintrittsstrategien wird „unternehmerisches Handeln“ im Rahmen dieses Ansatzes als verhaltenswissenschaftlicher, dynamischer Innovationsprozess charakterisiert, welcher interne und externe Faktoren kombiniert sowie im Zeitablauf Lernen und Erfahrungswissen generiert. Problematisch erscheint allerdings, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht hinreichend erklärt wird.

Deshalb wird „unternehmerisch“ hier fokussierter, akzentuierter betrachtet: „Pionier-“ Unternehmertum beinhaltet, dass das volle Risiko und die volle Verantwortung der Unternehmensführung von der Person dieses „Pionierunternehmers“ übernommen wird.<sup>338</sup> So lässt sich postulieren, dass eine „unternehmerische“ Orientierung implizit das zentrale Argument eines „nicht teilbaren Steuerungs- und Kontrollmotives“ beinhaltet: Dies bedeutet, dass die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens, soweit wie möglich, maßgeblich und bewusst von dem „Unternehmer“ selber ausgeführt wird. Dies soll gerade nicht mit anderen Institutionen oder Personen geteilt werden (z.B. durch Kooperationen o.ä.). Es erscheint deshalb plausibel zu argumentieren, dass „Unternehmertum“ eine Präferenz für die Gründung einer Tochtergesellschaft induziert.<sup>339</sup>

---

<sup>337</sup> Vgl. Jones/Coviello (2005), S. 296 (stark verkürzt und vereinfacht).

<sup>338</sup> Hier wird bewusst der „Pionier-“ Unternehmer akzentuiert. Internationale Markteintrittsstrategien von „spontan imitierenden Unternehmern“ (bei Heuss) bzw. von „Betriebsleitern“ (bei Schumpeter) lassen sich eher im Sinne eines „oligopolistischen Parallelverhaltens“ (Knickerbocker) auffassen. Die hier verfolgte Argumentation würde dabei „verwässert“. Vgl. Heuss (1965), insbesondere Viertes Kapitel II, S. 105-134; Schumpeter (1912), insbesondere S. 170-180; Knickerbocker (1973).

<sup>339</sup> Vgl. beispielsweise Musteen/Datta/Herrman (2009), anhand einer Studie von 432 internationalen Markteintritten amerikanischer Sachgüter Produktionsunternehmen.

#### 4.2.6.4. Kulturspezifische Aspekte

Obwohl „Kultur“ (von Ländern bzw. Regionen) eine wichtige, theoretisch fundierte und empirisch bestätigte, Determinante einer internationalen Markteintrittsstrategie darstellt, bleibt der Aussagegehalt nicht eindeutig, das Verständnis limitiert; die Erkenntnisse sind meist auf Teilfragestellungen bzw. Subgesamtheiten beschränkt.<sup>340</sup>

Oft findet man das Argument, dass sich mit steigender kultureller Distanz die Markteintrittskosten erhöhen, die operationale Effizienz sinkt, höhere Informationskosten induziert werden sowie der Transfer von Ressourcen beeinträchtigt wird. Damit wird die Form des internationalen Markteintritts, u.U. maßgeblich, beeinflusst.<sup>341</sup> Gleichzeitig werden durch (kulturelle) Unterschiede aber auch die Innovationsfähigkeit und damit die Performance gefördert. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen in/aus dem Ausland, beispielsweise als „Lernen von der Welt“, erhält durch höhere (kulturelle) Unterschiede einen höheren Impuls. Damit induziert eine zunehmende kulturelle Distanz einerseits eine zunehmend „stärkere“ Form des internationalen Markteintritts (zunehmendes commitment), um steigende Controllinganforderungen zu befriedigen sowie Risiko und Transaktionskosten zu senken. Andererseits lässt sich das Risiko des Markteintritts, bei zunehmender kultureller Distanz, durch eine höhere Flexibilität und abnehmendes commitment reduzieren.

Ergänzend betonen Slangen/Hennart hierbei die „Erfahrung“ sowie die „Autonomiestrategie“.<sup>342</sup> Erfahrungen mit der Gründung einer Tochtergesellschaft begünstigen diese als zukünftige internationale Markteintrittsstrategie. Wird eine globale Strategie verfolgt, d.h. eine geringe Autonomie, ist die Gründung einer Tochtergesellschaft vorteilhaft.<sup>343</sup>

Um die Problematik unterschiedlicher, teilweise sogar gegensätzlicher Ergebnisse einzelner empirischer Untersuchungen zu umgehen, stattdessen ein aussagefähiges, breit fundiertes Gesamtergebnis zu erhalten, soll hier auf die Ergebnisse einer Metaanalyse zurückgegriffen werden. Damit soll ein möglichst konsistenter empirischer Zusammenhang zwischen kultureller Distanz und Markteintrittsform aufgezeigt werden: Die Metaanalyse von Tihanyi/Griffith/Russel, auf der Basis von 67 unabhängigen Artikeln, davon 55 bezogen auf

---

<sup>340</sup> Vgl. Tihanyi/Griffith/Russel (2005); Kutschker/Schmid (2002), S. 662-669.

<sup>341</sup> Vgl. beispielsweise Hennart/Larimo (1998), anhand einer Studie von Markteintrittsstrategien durch „Teil- und Volleigentum“ Tochtergesellschaften (partially and wholly owned subsidiaries) in die USA, aus Japan und Finnland.

<sup>342</sup> Vgl. Slangen/Hennart (2008).

<sup>343</sup> Vgl. ergänzend Harzing (2002).

Markteintrittsstrategien, dokumentiert die Grenzen des empirischen Nachweises des Einflusses des Konstruktes der „kulturellen Distanz“ auf die Form des internationalen Markteintritts, insbesondere einer direkten Anwendbarkeit.<sup>344</sup> Es konnte kein allgemeiner, statistisch signifikanter Einfluss nachgewiesen werden! Hieraus folgt jedoch nicht, dass kein Einfluss der „kulturellen Distanz“ auf die Form des internationalen Markteintritts existiert: Man kann vielmehr postulieren, dass dieser Einfluss situationsspezifisch und unternehmensindividuell bedingt ist und, wie zuvor angeführt, zu divergierenden, u.U. gegensätzlichen, Ergebnissen führt.

Es erscheint deshalb legitim zu postulieren, dass kulturspezifische Aspekte eine Determinante bei der Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien bilden können, so dass ein entsprechendes Verständnis notwendig erscheint: „Kultur“ in international tätigen Unternehmen beinhaltet die Unternehmenskultur einerseits (wobei man u.U. zwischen dem Gesamtunternehmen und Teileinheiten differenzieren sollte) sowie die Landeskultur andererseits.<sup>345</sup>

Um Landeskulturen, welche zuvor im Konstrukt der „kulturellen Distanz“ (zunächst noch sehr unspezifisch) verwendet wurden, näher zu charakterisieren, werden unterschiedliche Ansätze, mit ganz unterschiedlichen Dimensionen, genutzt. Die bekanntesten Ansätze sind:<sup>346</sup>

- Hofstede, primär auf Werte abstellend.<sup>347</sup>
- Trompenaars, eine Kombination von Grundannahmen und Werten.
- Dülfer, mit Entscheidungsfiltren, jedoch keinen Dimensionen.<sup>348</sup>

Trotz aller Kritik können die Arbeiten von Hofstede als „Meilensteine“ der Kulturforschung herausgehoben werden.<sup>349</sup> Sie zeigen die Bedeutung der Kultur in international tätigen Unternehmen auf und sensibilisieren das Management für diese Problemstellung. Ein wichtiger Aspekt ist die empirische „Absicherung“, durch eine Vielzahl von Studien, trotz aller Grenzen derartiger Studien.<sup>350</sup> Aus der Sichtweise einer empirischen Bestätigung der Bedeutung von

---

<sup>344</sup> Vgl. Tihanyi/Griffith/Russel (2005).

<sup>345</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 662-664.

<sup>346</sup> Vgl. als einführende Sekundärliteratur beispielsweise Rothlauf (2009), insbesondere Kapitel 2.6 f., S. 31-63; Kutschker/Schmid (2002), Kapitel 5.3., S. 686-755.

<sup>347</sup> Vgl. Hofstede (1993) (erstmalig 1980 publiziert.) sowie als ersten Überblick Hofstede (1992).

<sup>348</sup> Dülfer's Schichtenmodell beinhaltet, inwiefern Kulturen, in unterschiedlichen (hierarchisch geordneten) Schichten der natürlichen (bspw. Klima) und kulturellen (bspw. Wertvorstellungen oder politisch rechtlichen Normen) Umwelt, als Filter spezifische und konkrete Entscheidungen von Managern beeinflussen ((Filtermodell); dabei beruht es nicht auf einer empirischen Basis, sondern auf den vielfältigen Erfahrungen Dülfers. Vgl. Dülfer (1997), insbesondere S. 259-270, zum Filtermodell S. 438-441.

<sup>349</sup> Vgl. Kirkman/Lowe/Gibson (2006), S. 285 f.

<sup>350</sup> Vgl.: Kirkman/Lowe/Gibson (2006), insbesondere auch die in Tabelle 3, S. 289-291 angegebene Literatur; einer zusammenfassenden Synthese von 180 (ausgewählten und zentralen) empirischen Studien zwischen 1980 und Juni 2002.

„Kultur“ existiert neben Hofstedes Arbeiten mit der GLOBE Studie noch ein zweiter, neuerer Ansatz (mit zunehmender Beachtung und Bedeutung).<sup>351,352</sup> Damit existieren zwei zentrale, umfangreiche empirische Fundierungen der Bedeutung von Kultur.

- Hofstede's Kulturdimensionen<sup>353</sup>
- GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness)<sup>354</sup>

Trotz der Unterschiede und der erheblichen Kritik, insbesondere auch gegenseitig,<sup>355</sup> kann im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung festgehalten werden, dass psychologische Aspekte, ein interkulturelles Verständnis für das „internationale Management“ (international business), ein wesentlicher Bestandteil dieses darstellt. Somit leisten beide Arbeiten einen sehr wichtigen wissenschaftlichen Beitrag.

Auch wenn methodische und inhaltliche Unterschiede existieren, kann argumentiert werden, dass (beispielsweise auch basierend auf einer Re-Analyse der GLOBE-Daten)<sup>356</sup> beide Studien prinzipiell nicht unähnlich sind, aufgrund der Modellstrukturen.<sup>357</sup> Somit sollten hier beide Arbeiten eher als gegenseitige Ergänzung betrachtet werden. Man kann dabei die GLOBE-Studie als „neuer“, evtl. im Sinne einer „nächsten Generation“, charakterisieren. Gleichwohl erscheint sie nicht „besser“. Vielmehr behalten Hofstedes Arbeiten ihre prinzipielle Existenzberechtigung, sollten allerdings im Kontext von (ökonomischen) Umfeldveränderungen gesehen werden.<sup>358</sup> Hofstedes Ansatz ist und bleibt (z.Zt.) der herausragende Ansatz im Rahmen der länderübergreifenden kulturellen (cross-cultural) Forschung.<sup>359</sup>

Deshalb erscheint es legitim lediglich Hofstedes Ansatz (stellvertretend) heranzuziehen um

---

<sup>351</sup> Vgl. House/Hanges/Javidan/Dorfman/Gupta (Eds.) (2004).

<sup>352</sup> Des Weiteren erscheint die Entwicklung eines globalen/internationalen Modells, welches ethische Aspekte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abbildet, möglich. Erste „Hinweise“ hierzu bildet eine 41 Kulturen umfassende Studie: Vgl. Ralston/Egri/de la Garza Carranza/Ramburuth et. al. (2009).

<sup>353</sup> Vgl. Hofstede (1993).

Kurzübersicht Betrachtungsmerkmale: 40 bzw. 53 nationale/regionale Tochterunternehmen eines Gesamtunternehmens, IBM; 72 Länder; 1967-1973; Angestellte.

<sup>354</sup> Vgl. die Gesamtübersicht House/Hanges/Javidan/Dorfman/Gupta (Eds.) (2004), hier zunächst insbesondere Kapitel 2, 3, S. 9-48 (als generellen, einführenden Überblick) sowie Kapitel 22, S. 723-732 (als zusammenfassende Würdigung). (Obwohl eine Zuordnung der einzelnen Kapitel zu Autoren vorgenommen wird, soll dies hier nicht explizit aufgenommen werden, weil es sich um ein zusammenhängendes Gesamtwerk handelt.) Verschiedene Fachartikel wurden seit 2001 publiziert, sollen hier jedoch nicht explizit aufgenommen werden.

Kurzübersicht Betrachtungsmerkmale: 170 Forscher; 1994-1997; 17000 Manager; 951 lokale (nicht multinational) operierende Organisationen; 3 Branchen (Nahrungsmittel, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation); 62 verschiedene Gesellschaftssysteme (societies).

<sup>355</sup> Vgl: Hofstede (2006) und Javidan/House/Dorfman/Hanges/Luque (2006) sowie die Kommentierungen von Smith (2006), Earley (2006).

<sup>356</sup> Vgl. Hofstede (2006), S. 889-895, Javidan/House/Dorfman/Hanges/Luque (2006), S. 904-907.

<sup>357</sup> Vgl. Smith (2006); Earley (2006).

<sup>358</sup> Einen Ansatz für diese Anpassung liefern beispielsweise Tang/Koveos (2008).

<sup>359</sup> Vgl. Kirkman/Lowe/Gibson (2006), S. 286.



zentrale kulturspezifische Aspekte, fokussiert auf die hier verfolgte Argumentation internationaler Markteintrittsstrategien, kurz zu skizzieren.

Hofstede stellt insbesondere den Einfluss von Kulturen auf das Führungsverhalten dar.<sup>360</sup> Dies bedeutet, dass beispielsweise kulturspezifisch beeinflusste Planungsmethoden existieren können - anhand seiner Dimensionen von Landeskulturen.<sup>361</sup>

- Unsicherheitsvermeidung: Hieraus können Aspekte wie z.B. der Grad der Formalisierung oder detaillierten Planung folgen.
- Machtdistanz: Dies kann Aspekte wie beispielsweise Zentralisierung, Hierarchisierung oder Kontrolle induzieren.
- Individualismus/Kollektivismus: Dies beinhaltet beispielsweise die Bedeutung politischer, kollektiver Entscheidungsprozesse.
- Maskulinität/Feminität: Hieraus kann z.B. der Grad der Formalisierung oder Zentralisierung folgen.
- Langfristorientierung: Hieraus kann beispielsweise eine Dominanz strategischer Ziele folgen, d.h. kurzfristige, operative sind in ihrer Bedeutung begrenzt.

Man kann deshalb argumentieren, dass internationale Markteintrittsstrategien einer kulturell bedingten Beeinflussung unterliegen können, häufig eine gewisse kulturell bedingte Präferenz für bestimmte Markteintrittsformen postuliert. Beispielsweise kann man postulieren, dass internationale Markteintrittsstrategien von der „Langfristorientierung“ oder der „unternehmerischen Orientierung“ beeinflusst werden.<sup>362</sup> Betont der kulturelle Kontext diese strategischen Zielsetzungen, ließe sich folgern, dass prinzipiell bedingte, instabile Kooperationsformen wie Joint Ventures weniger wahrscheinlich sind. eine gewisse kulturell bedingte Präferenz für bestimmte Markteintrittsformen postulierbar ist.<sup>363</sup>

Fasst man die Bedeutung und Relevanz von „Kultur“ zusammen, kann man konstatieren, dass „Kultur“ eine Erklärungs- und Gestaltungsdeterminante des internationalen Markteintritts darstellt. Allerdings lassen sich unterschiedliche Formen des internationalen Markteintritts nur sehr bedingt erklären und gestalten: „Kulturdeterminanten“ wie Hofstedes Dimensionen

---

<sup>360</sup> Vgl. Hofstede (1993).

<sup>361</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (2003), S. 96-99.

<sup>362</sup> Vgl. stellvertretend für die „unternehmerische Orientierung“ bspw. Thomas/Mueller (2000).

<sup>363</sup> Vgl. stellvertretend und ergänzend für diese Sichtweise beispielsweise Steensma/Marino/Weaver (2000), fokussiert auf Kooperationsstrategien; Erramilli (1996), fokussiert auf die Beziehung zwischen der Nationalität der Muttergesellschaft und der Eigentumsstruktur der Tochtergesellschaft.

können somit eine Wirkungskausalität für Markteintrittsstrategien nur begrenzt abbilden. Zusätzlich muss beachtet werden, dass (natürlich) kein geschlossenes, einheitliches und allgemein akzeptiertes Theoriengebäude existiert; vielmehr existieren unzählige Dimensionen, welche dynamisch, individuell und situationsspezifisch, subjektiv, diffus und nicht eindeutig sind.<sup>364</sup> Für die Form des internationalen Markteintritts ist deshalb, wie zuvor angeführt, eine wissenschaftlich fundierte Erklärung sowie praktisch nutzbare Gestaltung, aufgrund kulturspezifischer Aspekte, lediglich begrenzt möglich.

#### **4.2.6.5. Menschliches Verhalten im Rahmen internationaler Markteintrittsstrategien**

Fasst man die Argumentation dieses Kapitels zusammen, lassen sich tatsächlich beobachtbare internationale Markteintrittsstrategien, zusätzlich und ergänzend, auch durch das Verhalten von Menschen(mit-) erklären; in sozialen Systemen, mit unterschiedlichem Entscheidungsverhalten (Manager vs. Unternehmer) sowie in unterschiedlichen Kulturkreisen.<sup>365</sup> Es werden realitätsnähere Annahmen integriert. Insbesondere bei der Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien sollte deshalb menschliches Verhalten explizit berücksichtigt werden:

Es gilt herauszustellen, dass die Abbildung menschlichen Verhaltens (per se) alles andere als befriedigend ist: Determinanten menschlichen Verhaltens sind lediglich probable Einflussgrößen und besitzen keine eindeutige Wirkungskausalität. Die Landesgrenzen überschreitende Betrachtung menschlichen Verhaltens, interkulturelles Management, bedeutet die Integration einer zusätzlichen Komplexitätsdimension. Wenn die Erklärung und „Gestaltung“ (im Sinne einer prognostizierbaren Wirkung) menschlichen Verhaltens (per se) schon begrenzt ist, ist dieses im Rahmen eines internationalen Managements erst recht der Fall!

Dies bedeutet, dass menschliches Verhalten internationale Markteintrittsstrategien ex-post, innerhalb gewisser Grenzen, (mit-) erklären kann. Für die Gestaltung von (internationalen Markteintritts-) Strategien folgt allerdings unmittelbar, dass menschliches Verhalten zwar explizit zu berücksichtigen ist – aber eine exakte, ex-ante planbare Wirkung lässt sich gerade nicht ableiten.

Diese Sichtweise wirft die Frage nach Implikationen für die Erklärung und Gestaltung inter-

---

<sup>364</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 738-743.

<sup>365</sup> Ergänzende, hier nicht explizit thematisierte Ansätze bilden beispielsweise das „oligopolistische Parallelverhalten“ sowie der soziologische Aspekte der „Legitimität“. Vgl. Knickerbocker (1973), zum oligopolistischen Parallelverhalten; Chan/Makino/Isobe (2006), insbesondere S. 642-648, zur „Legitimität“.

nationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen auf:

Die hier, in Kapitel 4.2.6., vorgestellten Einflussgrößen des Verhaltens von Menschen berücksichtigten lediglich soziale Prozesse, unterschiedliche Entscheidungstypen (Manager vs. Unternehmer) sowie kulturspezifische Aspekte; eine bewusst vorgenommene Reduktion auf drei besonders relevante Gesichtspunkte. Würde man versuchen diese Determinanten menschlichen Verhaltens, beispielsweise sei auf die vier bzw. fünf kulturellen Dimensionen Hofstede verwiesen, explizit abzubilden und in die Argumentation, die Synthese im fünften Kapitel, zu integrieren, induziert dies eine unüberschaubare Komplexität (einer schon selber sehr komplexen Problemstellung).<sup>366</sup> Die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen würde tendenziell zu einer „(Einzel-) Fallbetrachtung“ konvergieren; d.h. einer unternehmensindividuellen und kontextspezifischen Betrachtung mit eingeschränktem Erkenntnisgewinn und Aussagegehalt.

Aus diesem Grunde erscheint es legitim und sinnvoll für die nachfolgende Synthese einen (einzelnen) „homo oeconomicus“, als theoretische Fiktion, zu unterstellen – in dem Bewusstsein, dass es sich hierbei um eine starke Vereinfachung handelt und die praktische, beobachtbare Realität durch ein wesentlich differenzierteres und komplexeres menschliches Verhalten charakterisiert ist – welches auch die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen beeinflusst.

#### **4.3. Zusammenfassende Gesamtbetrachtung**

Bei der Betrachtung von Internationalisierungstheorien sollte man (allgemein) folgendes beachten:<sup>367</sup> Es existiert keine allumfassende „Super-Theorie“, stattdessen eine Vielzahl von (häufig monokausalen) Partialansätzen, die sowohl komplementären als auch konkurrierenden Charakter besitzen können. Dies kann bei einer derart komplexen und dynamischen Problemstellung auch nicht überraschen. Man findet deshalb häufig Eingrenzungen, welche die Komplexität der Problemstellung oder die Kausalität der Argumentation nicht hinreichend abbilden und damit erklären können.

Des Weiteren sind viele (Erklärungs-) Ansätze stark vergangenheitsorientiert, d.h. ihr Erklärungsgehalt beinhaltet, oftmals nicht explizit herausgestellt, lediglich einen bestimmten, zurückliegenden Raum- und Zeitkontext. Sie sind deshalb für die Gestaltung u.U. nur einge-

---

<sup>366</sup> Man müsste „menschliches Verhalten“ als eigenständige Dimension, neben „Merkmale von Dienstleistungen“ sowie „Internationalisierungsmotiven“, betrachten. Hieraus folgt, dass sich die Argumentation/Synthese, aufgrund der drei Gesichtspunkte menschlichen Verhaltens, ebenfalls verdreifacht.

<sup>367</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 457-465.

schränkt nutzbar, im Extremfall sogar irreführend.

Der zentrale Kritikpunkt, gerade für die hier verfolgte Problemstellung, bildet jedoch nach Kutschker/Schmid die Vernachlässigung von Branchen- und Unternehmensmerkmalen, insbesondere die wenig betrachtete Internationalisierung von Dienstleistungen.<sup>368</sup>

Für die Erklärung und Gestaltung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als einer Form des internationalen Markteintritts, von Dienstleistungsunternehmen ist wichtig, dass dies systematisch, konsistent und möglichst umfassend erfolgt: Die „traditionellen“ Erklärungsansätze für Direktinvestitionen, insbesondere Hymer und Dunning, unterstellen, dass Unternehmen im Heimatland Wettbewerbsvorteile generiert haben. Diese werden im Sinne von (monopolistischen) Eigentumsvorteilen in das Ausland übertragen.

Der paradigmatische „Eklektische Erklärungsansatz von Dunning“, das OLI-Schema, bildet „den“ holistischen Rahmen für diese Argumentation. Er lässt sich als eine effizienzorientierte Theorie beschreiben; d.h., dass ein internationaler Markteintritt eines Unternehmens das Ergebnis eines Optimierungsprozesses rationaler Entscheidungsträger ist.

Ein wichtiger Vorteil von Dunning's holistischem Ansatz ist die Integration sowie Erweiterungsmöglichkeit verschiedener Gesichtspunkte: Im Rahmen des OLI-Schemas lassen sich beispielsweise eine „Ressourcen orientierte Sichtweise“ oder Netzwerke und Cluster in die Argumentationskausalität einfügen. Es wird zum Beispiel zu zeigen sein, dass bestimmte Merkmale von Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären können.

Diese „traditionelle“ Argumentation besitzt jedoch fundamentale Grenzen: Aufgrund der Betrachtungsweise des Unternehmens als einer Einheit, sowie der Annahme von Rationalität, enthalten diese Ansätze, insbesondere der „Eklektische“ Ansatz, neoklassisches Gedankengut. Damit bleibt nicht hinreichend berücksichtigt, dass ein Unternehmen auch ein komplexes soziales System ist - mit Menschen. Ansätze, welche das Verhalten von Menschen und sozialen Systemen analysieren, erweisen sich als wichtige Ergänzung zur Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien. Speziell gilt dies für die Berücksichtigung länderübergreifender, kulturspezifischer Aspekte.

Des Weiteren ist die Argumentationskausalität des OLI-Schemas für die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien unvollständig: Es beinhaltet das Motiv der

---

<sup>368</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 462.

Übertragung eines existierenden, im Heimatland erworbenen, Eigentumsvorteils in ein Ziel-land. Internationale Markteintrittsstrategien beinhalten aber gerade auch die Motive der Generierung von Vorteilen im Gastland sowie von Vorteilen aufgrund einer internationalen Produktion/Leistungserstellung: Ein internationaler Markteintritt lässt sich demnach als Instrument für die Generierung von, speziell komplementärer, Ressourcen interpretieren. Zusätzlich wurde argumentiert, dass Wettbewerbsvorteile auch aufgrund einer internationalen, „globalen“ Produktion bzw. Leistungserstellung, für einen (einheitlichen) Weltmarkt, existieren können. Allerdings kann die „internationale Erstellungseffizienz“ internationale Markteintrittsstrategien nur mit Hilfe der Motive Übertragung oder Generierung eines Wettbewerbsvorteils erklären.

Wenn man versucht, die internationale Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ von Dienstleistungsunternehmen möglichst umfassend und systematisch zu erklären sowie Gestaltungshinweise abzuleiten, erscheint es sinnvoll, diese drei Motive als Ausgangsbasis der Argumentation zu verwenden. Sie können als notwendige, übergeordnete Bezugspunkte dienen, innerhalb derer sich die Vielzahl von Ansätzen sowie Facetten und Aspekte internationaler Markteintrittsstrategien subsumieren und einordnen lassen. Die an- und abschließende, zentrale Aufgabe besteht dann darin, diese Internationalisierungsmotive mit den Dimensionen von Dienstleistungen zu kombinieren – im fünften „Synthesekapitel“.

## **Kapitel 5: Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen – Die Gründung einer Tochtergesellschaft**

### **5.1. Dienstleistungsunternehmen und internationale Markteintrittsstrategien**

Eine Internationalisierung kann einerseits den unmittelbaren Unternehmenserfolg, beispielsweise in Form der Erfolgsgröße „Gewinn“, oder den „Unternehmenswert“ steigern. Andererseits lässt sich auch die Wettbewerbsfähigkeit, damit mittelbar der Unternehmenserfolg, positiv beeinflussen oder sogar begründen.<sup>1</sup> Dies bedeutet, dass eine Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategie einen instrumentellen Charakter besitzt. Jedoch zeigen empirische Studien, insbesondere von Sachgüter produzierenden Unternehmen, dass dieser postulierte Zusammenhang keineswegs gesichert erscheint, keinen „Automatismus“ darstellt. Vielmehr existieren z.T. sehr widersprüchliche Ergebnisse der Wirkung dieser Strategien.<sup>2</sup> Stellvertretend für diese Wirkung bei einem Dienstleistungsunternehmen sei das „USA-Desaster“ der Deutschen Post AG angeführt: Natürlich muss ein „global“ agierender Logistikkonzern auf dem Triademarkt Nordamerika präsent sein. Doch stellt sich die Frage, ob hierzu (milliardenschwere) Direktinvestitionen notwendig waren. Hätte der Charakter dieser Dienstleistung nicht eher Kooperationsstrategien induziert?

Allerdings lässt sich aus einzelnen Studien oder Fallbeispielen keine Verallgemeinerung ableiten: Internationalisierungs- und internationale Markteintrittsstrategien von Unternehmen sind stets kontextspezifisch, d.h. unternehmensindividuell und situationsspezifisch. Gleichwohl lassen sich allgemeiner gültige „Hinweise“ der Wirkung von Internationalisierungs- und internationalen Markteintrittsstrategien mit Hilfe von Meta-Studien aufzeigen.<sup>3</sup> Beispielsweise sei zunächst die Studie von Bausch/Krist angeführt.<sup>4</sup> Diese kann zwar, auf der Basis von 36 Studien, den postulierten Zusammenhang zwischen Internationalisierungsstrategien und dem Unternehmenserfolg stützen, allerdings ist die Effektgröße äußerst gering. Erst eine Aufgliederung liefert bessere Ergebnisse. Hierbei wird die Kontextabhängigkeit herausgestellt: F&E-Intensität, Produktdiversifizierungsgrad, Alter und Größe der Unternehmen sowie der Standort des betrachteten Landes (hoher Einfluss bei den USA, moderater bei Europa, Japan fast

---

<sup>1</sup> Vgl. als Überblick beispielsweise Glaum (2007); Doukas/Kan (2006).

<sup>2</sup> Vgl. Glaum (2007), S. 13-24 (und die dort angegebene Literatur); Contractor/Kundu/Hsu (2003), S. 5-7 (und die dort zitierten Studien).

<sup>3</sup> Meta-Studien besitzen eine gewisse „Filterfunktion“ vor methodischen Unzulänglichkeiten, Datensatz spezifischen „Fehlern“, moderierenden Variablen sowie subjektiven Interpretationen einzelner, isolierter Studien. Dies bedeutet, dass Meta-Studien einerseits auf einer (erheblich) größeren Datenbasis beruhen, andererseits die zentrale Kausalität besser abbilden können.

<sup>4</sup> Vgl. Bausch/Krist (2007).

vernachlässigbar). Dieser Befund entspricht der hier verfolgten Argumentationskausalität, dass bestimmte Merkmale den Internationalisierungserfolg bestimmen.

Eine weitere wichtige empirische Studie - für Dienstleistungsunternehmen - stellen Contractor/Kundu/Hsu vor:<sup>5</sup> Mit Hilfe eines 3-Stufen Modells versuchen sie die Grenzen vieler Studien, welche den Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg untersuchen, zu überwinden und dieses Modell auf Dienstleistungen anzuwenden.<sup>6</sup> Sie argumentieren, dass die Grenzen vieler Studien darauf zurückzuführen sind, dass nur zeitlich begrenzte Intervalle eines Internationalisierungsprozesses analysiert wurden.

Mit Hilfe des 3-Stufen-Modells konnten sie zeigen, dass in einer ersten Phase die Kosten für erstmaliges Lernen, mangelhafte ausländische Marktkenntnisse sowie nicht hinreichende globale Skalenvorteile den Nutzen der Internationalisierung überkompensieren können. In der zweiten Phase, in welcher sich die meisten der untersuchten Unternehmen befanden, konnte dann die postulierte, positive Beziehung zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Eine dritte Phase lässt sich als „Überinternationalisierung“ charakterisieren, d.h. der Gesamtnutzen sinkt wieder.

Diese empirische Studie, welche 103 der weltweit größten Dienstleistungsunternehmen aus 11 Sektoren untersuchte, wovon 42% aus den USA stammen, konnte den theoretisch postulierten Zusammenhang jedoch nur teilweise stützen: Während bei wissensintensiven Unternehmen, beispielsweise Werbung oder Finanzdienstleistungen, der postulierte Zusammenhang nachweisbar war, konnte dies für kapitalintensive Unternehmen, beispielsweise Luftfahrt oder Hotels, nicht erfolgen. Darüber hinaus erscheint es wichtig, explizit die Bedeutung des Heimatlandes herauszustellen. Des Weiteren gilt es aufzuzeigen, dass wissensintensive Firmen, gegenüber kapitalintensiven, die zweite Phase eher erreichen können.

Diese Untersuchung zeigt auf der einen Seite, dass eine Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen langfristig die Performance steigern kann - jedoch dies nicht „quasi automatisch“ muss. Kurzfristig verursacht ein internationaler Markteintritt jedoch „Kosten“ (im weitesten Sinne). Dies bedeutet, dass eine effiziente Form des internationalen Markteintritts gesucht wird, welche sowohl den langfristigen Nutzen einer Internationalisierung, als auch kurzfristige Kosten gleichzeitig berücksichtigt. Auf der anderen Seite gibt diese Studie auch

---

<sup>5</sup> Vgl. Contractor/Kundu/Hsu (2003).

<sup>6</sup> Vgl. als ergänzende Studie eines 3-Phasen-Schemas Lu/Beamish (2004) (anhand japanischer Unternehmen).

Hinweise, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale, wie Wissens- und Kapitalintensität, die Erklärung für die Wahl einer internationalen Markteintrittsform mitbestimmen.<sup>7</sup>

Mit der Orientierung an bestimmten Dienstleistungsmerkmalen grenzt sich diese Studie von dem „traditionellen mainstream“ wirtschaftswissenschaftlicher Forschung ab: Die, als eher begrenzt anzusehende, (empirische) Forschung und Analyse internationaler Markteintrittsformen von Dienstleistungsunternehmen beinhaltet zumeist „industrial-organization“ Studien, d.h. die Betrachtung einer (ganzen) bestimmten Industrie/Branche. Dies bedeutet, dass derartige Studien hauptsächlich zeigen, dass in bestimmten Industrien/Branchen bestimmte Markteintrittsformen überwiegen. Der (theoretische) Erklärungsgehalt, vor allem aber der (praktische) Nutzen für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, ist als eher gering anzusehen. Beispielsweise herrscht bei Banken sowie Dienstleistungsunternehmen der Branchen „Werbung“ und „Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung“ (accounting) die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ vor.<sup>8</sup> Doch erscheinen derartige Untersuchungen wenig befriedigend. Für die Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien ist eine Kausalität „Zugehörigkeit zu einer Industrie/Branche“ und „gewählte Markteintrittsstrategie“ wenig sinnvoll. Es wird implizit unterstellt, dass die „Zugehörigkeit zu einer Industrie/Branche“ ähnliche Dienstleistungsmerkmale für alle Unternehmen dieser Industrie/Branche beinhaltet. Der Erklärungsgehalt ist somit gering, weil lediglich das eine Merkmal der Branchenzugehörigkeit betrachtet wird.

Man kann sogar noch einen Schritt weiter gehen und argumentieren, dass gerade jene Unternehmen, welche die „traditionellen Spielregeln“ der Branche verlassen oder durch divergierende Dienstleistungsmerkmale charakterisiert sind, besonders erfolgreich sind und insbesondere auch internationale Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie werden möglicherweise deshalb auch divergierende, internationale Markteintrittsformen wählen. Die traditionelle Branchenzugehörigkeit bildet diesen Aspekt gerade nicht ab. (Dies bedeutet, dass diese Unternehmen in der Gesamtheit aller Dienstleistungsunternehmen verbleiben und mit diesen gemeinsam betrachtet werden.) Damit wird der internationale Markteintritt besonders erfolgreicher Dienstleistungsunternehmen nur unzureichend berücksichtigt und abgebildet, die Kausalität zwi-

---

<sup>7</sup> Als entscheidende Kritik an dieser Studie wird angeführt, dass es sich um eine Querschnitts- und gerade nicht um eine Längsschnittstudie handelt; d.h. obwohl die Argumentation dieses 3-Phasen Schemas plausibel ist, bedarf es weiterer Studien, welche den zeitlichen Verlauf der postulierten Kausalität abbilden. Vgl. Glaum (2007), S. 25 f.

<sup>8</sup> Vgl. Erramilli (1990); Erramilli/Rao (1990).



schen Dienstleistungsmerkmalen und dem durch die Markteintrittsform induzierten Unternehmenserfolg nicht hinreichend erklärt.

Für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien ist es notwendig, jene Determinanten herauszuarbeiten, welche die Überlegenheit einer (bestimmten) Markteintrittsform maßgeblich beeinflussen - eine klare Kausalität von Dienstleistungsmerkmalen und (erfolgreichem) internationalem Markteintritt abbilden. Dies beinhaltet beispielsweise auch die Orientierung „erfolgreicher“ internationaler Markteintritte ähnlich charakterisierbarer Dienstleistungsunternehmen – aber ganz unterschiedlicher Branchen.

Oftmals wird, gerade aus einer deutschen Sichtweise, die Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsform präferiert. Dieses beobachtbare Phänomen reflektiert einerseits kultur- und verhaltenswissenschaftlich Präferenzen,<sup>9</sup> andererseits gewährleistet nur diese Markteintrittsform eine vollständige Steuerung und Kontrolle.

Gleichwohl existieren Dienstleistungsunternehmen, welche, diametral hierzu, gerade andere internationale Markteintrittsstrategien verfolgen, beispielsweise Akquisitionsstrategien. Stellvertretend sei „Capgemini“ angeführt.<sup>10</sup> Begründet wird dies von dieser Unternehmensgruppe mit zwei zentralen Argumenten:

- Man verfolgt rasches Wachstum, um hierdurch Größe und Dominanz zu gewinnen. In Kombination mit dem Argument, dass Export allenfalls eingeschränkt möglich ist, folgt eine Akquisitionsstrategie.
- Akquisitionen implizieren, dass das Unternehmen sich, bewusst und geplant, mit anderen, divergierenden aber oftmals komplementären Managementmethoden auseinandersetzen muss. Man versucht Lernprozesse zu initialisieren.

Dies wirft beispielsweise die Fragestellung auf, ob sich eine Präferenz für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (wissenschaftlich fundiert) erklären lässt oder lediglich eine kultur- und verhaltenswissenschaftlich beeinflusste („Bauch-“) Entscheidung ist.

Des Weiteren beinhaltet die Entscheidung für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ stets ein sorgfältiges Abwägen der Vorteile, beispielsweise der vollständigen Steuerung und Kon-

---

<sup>9</sup> Besonders deutlich wird dies anhand deutscher Familienunternehmen, welche dadurch charakterisiert sind, dass sie „unternehmerischer“ geführt werden, hierdurch bedingt eher internationalisieren. Deren Markteintrittsstrategien sind „konservativer“ in dem Sinn, dass Markteintrittsformen gewählt werden, welche bessere Kontrollmöglichkeiten bieten sowie existierende Wettbewerbsvorteile bzw. Ressourcen, insbesondere Know-how, übertragen. Vgl. Brockmann/Hommel (2007), S. 189 f., 198-200.

<sup>10</sup> Vgl. Radon/Hessler (2007) (Insofern ein interessanter Beitrag, als explizit Analogien zur Zellbiologie verwendet werden.).

trolle, gegenüber den Nachteilen, beispielsweise einem oftmals geringerem Potenzial für schnelles Wachstum oder der schnellen Generierung komplementärer Ressourcen. Speziell die Generierung komplementärer Ressourcen in/aus einem Zielland wirft die Frage auf, ob dies nicht innerhalb einer Unternehmenshierarchie effizienter und effektiver möglich wäre.

Zusätzlich gilt es die oftmals anzutreffende Notwendigkeit einer Standortgebundenheit bei der Erstellung von Dienstleistungen zu berücksichtigen. Viele Dienstleistungen sind somit „nicht handelbar“, d.h. ein internationaler Markteintritt durch „Export“ ist nicht möglich. Die Nutzung derartiger Dienstleistungen ist nur an dem Ort der Erstellung möglich, der Absatzbereich ist lokal (eng) begrenzt.<sup>11</sup> Eine erste Ursache für diese Standortgebundenheit kann darin bestehen, dass für die Dienstleistungserstellung immobile Sachgüter als Einsatzfaktoren notwendig sind und das Dienstleistungsergebnis nicht transferierbar ist; beispielsweise seien Touristik und Gastronomie sowie Verkehrsleistungen genannt. Ein zweiter Grund der Standortgebundenheit kann in der Immobilität des externen Faktors begründet sein, beispielsweise seien Facility-Management Leistungen angeführt. Diese Immobilität des externen Faktors kann aber auch eine „Bedingung“ sein, speziell wenn der Nachfrager, als externer Faktor, eine Erstellung „vor Ort“ erwartet.

Diesen standortgebundenen Dienstleistungen stehen Dienstleistungen gegenüber, welche gerade dadurch charakterisiert sind, dass Produktionsfaktoren und/oder der externe Faktor nicht immobiler Art sind. Hinzu kommt, dass neue, innovative Technologien, speziell Kommunikations- und Verkehrstechnologien, zu einer steigenden Mobilität der Dienstleistungserstellung führen. Gerade „virtuelle“ Dienstleistungen, wie beispielsweise Internetdienstleistungen erscheinen per se „international“.

Die nachfolgende, hier vorzustellende Erklärung sowie Hinweise der Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, insbesondere in der Form der Gründung einer Tochtergesellschaft, muss alle diese Gesichtspunkte hinreichend beantworten können. Sie versteht sich deshalb als konsequente Synthese der vorhergehenden Analysen von Dienstleistungen sowie internationalen Markteintrittsstrategien.<sup>12</sup> Hierzu ist eine umfassende Konzeption notwendig.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Maleri (1994), S. 97-100.

<sup>12</sup> So erscheint dieses Kapitel relativ kurz zu sein. Man sollte aber bedenken, dass beide Analysekapitel bewusst detailliert dieses Synthesekapitel vorbereitet haben, so dass die Argumentation hier oftmals kurz ausfallen kann.

<sup>13</sup> Vgl. beispielsweise Meffert (2000b), S. 517 f.

## **5.2. Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen**

### **5.2.1. Systematisierung der Argumentation durch einen Bezugsrahmen**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren einige, wenige Ansätze, welche für die Erklärung der Wahl sowie der Gestaltung einer internationalen Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen herangezogen werden können. Diese sind i.d.R. dadurch charakterisiert, dass sie lediglich auf einige, meist wenige Elemente der komplexen Problemstellung „internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen“ fokussiert sind.<sup>14,1516</sup> Es erscheint jedoch, für eine Erklärung und Gestaltung, nicht hinreichend, ein derart komplexes Problem auf einige, wenige Gesichtspunkte zu reduzieren.<sup>17</sup> Das Ziel der nachfolgenden Argumentation besteht darin, die fokale Themenstellung hinreichend problemadäquat, d.h. im Sinne eines holistischen Systems verschiedener Determinanten, wissenschaftlich fundiert zu erklären sowie hierauf aufbauend Gestaltungshinweise zu geben.

Um eine systematische Argumentation vorzustellen, ist deshalb ein Bezugsrahmen notwendig, welcher Dienstleistungen und Internationalisierungsmotive umfassend abbildet - um sich auf die Erklärung einer (extremen) internationalen Markteintrittsform zu konzentrieren, die „Gründung einer Tochtergesellschaft“.

Dieser Bezugsrahmen ist durch folgende, zentrale Charakteristika gekennzeichnet:

- Er bildet eine konsequente Synthese aus der Analyse von Dienstleistungen und der Analyse internationaler Markteintrittsstrategien.

---

<sup>14</sup> Exemplarisch sei auf Arbeiten von/mit Erramilli verwiesen. Explizit sei zunächst die Studie von Erramilli/Agarwal/Dev angeführt, welche sich jedoch lediglich auf „Nicht-Eigentumsformen“ (non-equity entry modes) in der Hotelindustrie bezieht. Fokus der Erklärung bilden „organisationale Fähigkeiten“ (organizational capability). Vgl. Erramilli/Agarwal/Dev (2002)

Des weiteren sei die Studie von Erramilli/Rao genannt, welche eine modifizierte Transaktionskosten-Analyse beinhaltet. Vgl. Erramilli/Rao (1993).

Zusätzlich sei auf die Studie von Erramilli/D’Souza verwiesen, welche herausstellt, dass begrenzte finanzielle Ressourcen kleine Dienstleistungsunternehmen bezüglich Markteintrittsform sowie (entfernte) Zielländer eingrenzen. Vgl. Erramilli/D’Souza (1993).

<sup>15</sup> Häufig wird hierbei eine „Dienstleistungsmarketing“-Perspektive eingenommen. Vgl. beispielsweise Bruhn (2005, S. 10-15; Bradley (1991), S. 531-539.

<sup>16</sup> Ergänzend sei an dieser Stelle auf eine Studie von Capar/Kotabe verwiesen, welche den Erfolg (performance) bzw. den Misserfolg von internationalen Diversifikationsstrategien von 81 großen deutschen (!) Dienstleistungsunternehmen (durchschnittlicher Umsatz 2 Mrd € durchschnittliche Mitarbeiterzahl 16.000) untersucht (ohne die internationale Markteintrittsform explizit abzubilden). Vgl. Capar/Kotabe (2003).

<sup>17</sup> Als „Ausnahme“ sei stellvertretend die schon ältere Studie der Hotelindustrie von Contractor/Kundu angeführt. Sie zeigt, dass bei gleichzeitiger Berücksichtigung des externen Landesumfeldes sowie interner Firmendeterminanten, die resultierenden Aussagen komplex und differenziert werden. Vgl. Contractor/Kundu (1998).

- Die beiden Analysekapitel versuchten eine holistische Darstellung von Dienstleistungen sowie internationalen Markteintrittsstrategien vorzustellen. Dementsprechend erscheint der gesamte Bezugsrahmen ebenfalls relativ umfassend.

Hieraus folgt, dass der Bezugsrahmen für die nachfolgende Argumentation die Dimensionen von Dienstleistungen einerseits sowie die Internationalisierungsmotive andererseits nutzt, damit eine 3x3 Felder-Matrix aufspannt. Die nachfolgende Abbildung 5.1. visualisiert diesen Bezugsrahmen und ordnet die entsprechenden Gliederungskapitel zu.

|                            |           | Internationalisierungsmotiv |                      |                     |
|----------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|---------------------|
|                            |           | Vorteile übertragen         | Erstellungseffizienz | Vorteile generieren |
| Dienstleistungsdimensionen | Ergebnis  | 5.2.2.1.4.                  | 5.2.2.2.4.           | 5.2.2.3.4.          |
|                            | Prozess   | 5.2.2.1.3.                  | 5.2.2.2.3.           | 5.2.2.3.3.          |
|                            | Potenzial | 5.2.2.1.2.                  | 5.2.2.2.2.           | 5.2.2.3.2.          |

*Abb. 5.1.: Der Bezugsrahmen für die Analyse*

Es gilt hervorzuheben, dass die so entstandenen 9 Felder der Matrix gerade nicht gleichwertig sind bzw. eine gleichgewichtige Bedeutung besitzen. Vielmehr wird die nachfolgende Argumentation zeigen, dass bestimmten Dienstleistungsdimensionen in Kombination mit bestimmten Internationalisierungsmotiven, situationsspezifisch und unternehmensindividuell, eine ganz unterschiedliche Bedeutung zukommen wird. Dies bedeutet, dass es sich hier um eine theoretische Konstruktion für die Systematisierung der Argumentation handelt.

Zusätzlich gilt es hierbei herauszustellen, dass sich praktisch beobachtbare internationale Markteintrittsstrategien gerade nicht „einfach“ anhand einer 3x3 Felder Matrix erklären las-

sen. Gerade die Interdependenzen der einzelnen Felder sind charakteristisch für eine derart komplexe, holistisch wirkende Problemstellung.

Die Grenzen eines derartigen Bezugsrahmens sind offensichtlich: Eine Systematisierung der Argumentation durch diesen Bezugsrahmen kann lediglich einen möglichen Ansatz darstellen internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, insbesondere die Gründung einer Tochtergesellschaft, zu erklären. Es wird gerade nicht der Anspruch erhoben, eine abschließende „Optimallösung“ zu präsentieren.

## **5.2.2. Die Argumentation anhand des Bezugsrahmens**

### **5.2.2.1. Die Vorteilsübertragung innerhalb der Unternehmenshierarchie**

#### **5.2.2.1.1. Übertragung und Sicherung eines existierenden Vorteils**

Der „klassische“ Erklärungszusammenhang für die Gründung einer Tochtergesellschaft besteht in der Transaktionskosten minimierenden Übertragung oder Internalisierung eines existierenden Wettbewerbsvorteils: Man überträgt einen, im Heimatland generierten, existierenden Vorteil in das Zielland - innerhalb der Unternehmenshierarchie, als „Eigentumsvorteil“. Ein zentraler Gesichtspunkt besteht hierbei darin, diesen (Eigentums-) Vorteil zu steuern und zu kontrollieren sowie (soweit wie möglich) langfristig zu erhalten bzw. zu sichern - bei der Übertragung auf andere Länder.<sup>18</sup> Hierbei sind bestimmte Merkmale von Dienstleistungen, beispielsweise Immaterialität, Integration des externen Faktors etc., besonders geeignet, die Erklärung dieses Postulats zu fundieren. Diese Merkmale können somit die Gründung einer Tochtergesellschaft (mit-) erklären.

Ein Beispiel für diese Argumentationskausalität liefert die Metro-Gruppe: Hier findet die internationale Übertragung eines erfolgreichen (Handels-) Unternehmenskonzeptes (auf der Absatzebene und nicht, wie früher oft postuliert, lediglich auf der Beschaffungsebene) statt. (Gleichzeitig wird aber auch die umgekehrte Kausalität betont, Lernen in und von fremden Ländern, insbesondere im Sinn einer immateriellen Ressource bzw. organisationalen Fähigkeit (organizational capability) der „lokalen Anpassung“.) Bei der Metro-Gruppe erweisen sich insbesondere Gesichtspunkte wie „Markennamen“ und Handelsvolumen, Organisations-

---

<sup>18</sup> Einen möglichen Ausbau dieses existierenden Vorteils bilden Bestandteil des Kapitels 5.2.2.3.

struktur und Organisationskultur (wie beispielsweise ein effizienter Handelsprozess), gezielte und fokussierte Nachfrage(r)orientierung etc. als Erfolgsfaktoren.<sup>19 20</sup>

Mit den Unternehmen „McDonald’s“ oder „Kentucky Fried Chicken“, als einer ersten Generation amerikanischer („Lebensart-“) Unternehmen in China, seien zwei weitere Beispiele exemplarisch angeführt:<sup>21</sup> Der Eigentumsvorteil setzt sich aus dem Zusammenspiel von mehreren Bestandteilen zusammen und manifestiert sich in einem „Geschäftsmodell“, welches nach China übertragen wird.

Ergänzend hierzu sei eine Studie von Venkatraman/Nelson über „Starbucks“, als nächste Generation dieser „Lebensartunternehmen“, explizit angeführt:<sup>22</sup> Diese Studie stellt insbesondere heraus, dass nicht eine „einfache“ Übertragung (derselben) Dienstleistung stattfindet. Vielmehr existiert auch eine aktive und interpretative kulturelle (Rück-) Wirkung des Gastlandes.<sup>23</sup> Diese wird als Transformation eines „Dienstleistungskonzeptes“ (servicescape) in ein „Konsumkonzept“ (consumtionscape) charakterisiert: Es wird argumentiert, dass insbesondere die physischen, materiellen Elemente des Dienstleistungsumfeldes, im Rahmen dieser Arbeit als Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials interpretiert, die Basis eines „servicescape“ bilden.<sup>24</sup> Explizit seien hierbei beispielsweise designorientierte Ausstattungsmerkmale bzw. das Ambiente genannt. Durch die Interaktion mit dem Dienstleistungsanbieter, im Erstellungsprozess, wird dieses „servicescape“ wahrgenommen. Dabei entstehen sinnstiftende, persönliche Erfahrungen, welche durch die speziellen Einflussfaktoren der Kultur des Gastlandes geprägt sind. Diese Kombination („twist“) aus dem „servicescape“ und dem kulturel-

---

<sup>19</sup> Vgl. Körber (2005) (Artikel der „Kongress Dokumentation 58. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag, 2004“). Im Rahmen des Vortrages fiel dabei die Betonung des „menschlichen Faktors“ (*von* Menschen, *mit* Menschen, *für* Menschen) auf; (dies korrespondiert mit den hier vorgestellten Dimensionen: *von* Menschen als Potenzial, *mit* Menschen als Erstellungsprozess, *für* Menschen als Ergebnis).

<sup>20</sup> Einen interessanten Aspekt bildet hierbei die Einschätzung, dass der Wettbewerbs-/Eigentumsvorteil nicht auf einer Differenzierungsstrategie beruht, wie dies häufig bei der Sachgüterproduktion zu beobachten ist, sondern auf die Preisorientierung zurückgeführt wird: Dies lässt sich dahingehend begründen, dass eine relative Ressourcenarmut existiert, manifestiert in hohen Kosten des Faktors Arbeit in Deutschland, welche durch Effizienzvorteile überkompensiert werden muss. So wird die Effizienz des Handelskonzeptes zu einem wichtigen internationalen Wettbewerbsvorteil – einem Eigentumsvorteil der Metro-Gruppe.

Als „Optimum“ der Effizienzorientierung ist dabei das Geschäftsmodell von ALDI anzusehen. Die weltweite Expansion des nahezu unveränderten Geschäftsmodells, dokumentiert dies eindrucksvoll. Explizit sei hier stellvertretend die USA-Expansion angeführt: Während Wal-Mart, das erfolgreichste Handelsunternehmen der Welt, bei seinem Markteintritt in Deutschland gescheitert ist, reüssiert ALDI auf dessen Heimatmarkt. Vgl. zum ALDI Geschäftsmodell Brandes (2001).

<sup>21</sup> Vgl. Watson (1997).

<sup>22</sup> Vgl. Venkatraman/Nelson (2008) sowie die dort angeführte Literatur. (Diese Studie ist auch aufgrund ihrer qualitativen Methodik, der „Photo-Elicitation“, interessant.)

<sup>23</sup> Im Rahmen dieser Studie geschieht dies im Kontext eines „Neuen Chinas“, d.h. junger, aufwärtsstrebender, mobiler und „städtischer“ chinesischer Konsumenten.

<sup>24</sup> Vgl. zum Begriff „servicescape“ insbesondere Bitner (1992).

len Kontext führt zu dem „consumtionscape“, d.h. einer „mitkonstruierten“, verändert wahrgenommenen Dienstleistung.<sup>25</sup>

Diese Beispiele zeigen, dass die Übertragung eines Wettbewerbs-/Eigentumsvorteils ein komplexer Vorgang ist. Ein wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisgewinn ist deshalb nur dann möglich, wenn die (nachfolgende) Argumentation diese Komplexität reflektiert. Die im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Dimensionen/Phasen von Dienstleistungen (Potenzial, Prozess, Ergebnis) können die Kausalität der Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ hinreichend strukturieren sowie ursachenadäquat abbilden.

#### **5.2.2.1.2. Die Potenzialdimension**

Die Analyse von Dienstleistungen hat zwei Komponenten eines Dienstleistungspotenzials unterschieden: Einerseits die zugrunde liegenden Ressourcen dieses Dienstleistungspotenzials, andererseits die Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft. Es ist zu erklären ob. und unter welchen Bedingungen diese die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären können.

Im Rahmen der zugrunde liegenden Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials wurden, gemäß der „Ressourcen orientierten Sichtweise eines Unternehmens“, vier prinzipielle Arten unterschieden: finanzielle, materielle, immaterielle sowie organisationale Ressourcen.

Hierbei gilt es für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zunächst hervorzuheben, dass nicht einzelne Ressourcen (allein) einen Wettbewerbsvorteil begründen können. Vielmehr sind es wertvolle, knappe sowie wettbewerbsrelevante Kombinationen von Ressourcen (Ressourcenbündel), welche heterogen und einzigartig sind. Die Merkmale der Nachhaltigkeit sowie der Aneignung der Ressourcen können zu langfristig wirksamen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens führen, welche einen international wirksamen „Eigentumsvorteil“, im Sinne von Hymer, induzieren können. Gemäß der Argumentationskausalität des Ressourcenansatzes können somit nur immaterielle sowie organisationale Ressourcen diese Bedingung erfüllen.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Anhand dieser Argumentation wird unmittelbar der Übergang zu dem Internationalisierungsmotiv „Generierung von Wettbewerbsvorteilen in/aus dem Ausland deutlich: Das im Ausland entstandene „consumtionscape“ lässt sich auch im Heimatland nutzen, d.h. das Dienstleistungsunternehmen kann aus den Erfahrungen im Ausland lernen. Vgl. vertiefend die Argumentation in Kapitel 5.2.2.3.

<sup>26</sup> Vgl. beispielsweise Bamberger/Wrona (2004), S. 42-47.

Auch das konstitutive Merkmal der „Immaterialität“ von Dienstleistungen scheint diese Argumentation zu stützen. Aber sind nicht gerade viele Finanzdienstleistungsunternehmen oder forschungsintensive Dienstleistungsunternehmen, welche erhebliche materielle Ausstattungen bedingen, „typische“ international wettbewerbsfähige Unternehmen? Lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ vielleicht doch mit finanziellen und materiellen Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials erklären?

Finanzielle Ressourcen erscheinen weder „spezifisch“ noch sind sie durch „Unsicherheit“ charakterisierbar, außerdem ist der „volle Wert“ offensichtlich. So existiert kein unmittelbarer Anhaltspunkt für eine interne Entwicklung, aufgrund von Transaktionskosten oder Internalisierungsüberlegungen. Doch folgt hieraus nicht notwendigerweise, dass finanzielle Ressourcen keinen Wettbewerbs-/Eigentumsvorteil generieren könnten, welcher durch eine interne Entwicklung effizienter übertragbar wäre.

Scheinbar lassen sich Bedingungen für eine derartige Argumentation konstruieren. Beispielsweise und stellvertretend sei hier zum einen ein Zugang zu finanziellen Ressourcen aufgrund einer besonderen Bonitätseinstufung, Kreditwürdigkeit, Kapitalmarktzugang o.ä., angeführt (für Dienstleistungsunternehmen allgemein). Zum anderen sei auf Aspekte wie Giralgeldwertschöpfungspotenziale, Eigenkapitalquote oder Risikomanagement etc. verwiesen (für Finanzdienstleistungsunternehmen, wie Banken im Besonderen).

Diese Argumentation ist jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sie ein Zusammenwirken mit anderen Determinanten bedingt. Dies bedeutet, dass diese Bedingungen die entscheidenden Ressourcen des Eigentumsvorteils darstellen; die scheinbare Relevanz der finanziellen Ressource hiervon nur abgeleitet ist. Finanzielle Ressourcen per se können somit eine allenfalls geringe, untergeordnete Relevanz für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft besitzen. Notwendig ist deshalb die explizite Abbildung jener Determinanten, welche für die Kausalität der Form eines internationalen Markteintritts verantwortlich sind.

Obwohl Dienstleistungen durch „Immaterialität“, als konstitutives Merkmal, charakterisiert sind, existieren materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials. Im Rahmen der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien werden idiosynkratische Investitionen bzw. Ressourcen als wichtige Determinante gesehen.<sup>27</sup> Dies impliziert die Frage, ob materielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials die Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale

---

<sup>27</sup> Vgl. Schoppe u.a. (1995), S. 154 f.; in Verbindung mit: Williamson (1990), S. 60-64.



Markteintrittsform, bei der Übertragung eines Vorteils, erklären können? Zwei Aspekte erscheinen hierbei zentral:

- Da materielle Produktionsfaktoren bei der Erstellung von Dienstleistungen nicht eingesetzt werden, können materielle Ressourcen lediglich den Charakter von „Betriebsmitteln“ bei der Erstellung einer Dienstleistung besitzen. Das Beispiel der ärztlichen Diagnose hat dies verdeutlicht; nicht ein Kernspintomograph (per se), sondern die Fähigkeit der „fachgerechten“ Bedienung sowie die ärztliche Kompetenz der Interpretation stellt das Dienstleistungspotenzial für die Dienstleistung „Diagnose einer Erkrankung“ dar. (Die Erklärung der Markteintrittsstrategie aufgrund des Dienstleistungspotenzials „ärztliche Interpretationsfähigkeit“ erfolge im Rahmen der Betrachtung immaterieller Ressourcen, insbesondere Wissen.) Eine Erklärungsrelevanz materieller Ressourcen bezüglich der fokalen Problemstellung kann somit nur eine allenfalls untergeordnete Bedeutung besitzen; sie kann eine internationale Markteintrittsform (allein) praktisch nicht erklären (sondern nur im Zusammenhang mit anderen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials).
- Materielle Ressourcen, insbesondere in der Form von Maschinen oder Software, lassen sich als Transformation immateriellen Wissens in ein materielles Medium interpretieren. Dies bedeutet, dass dieses Wissen explizit abgebildet bzw. kodifiziert wird. Sie bilden deshalb gerade keinen nachhaltigen und aneignungsfähigen Wettbewerbs-, damit Eigentumsvorteil. Ohne der nachfolgenden Argumentation bezüglich der Übertragung von Wissen vorzugreifen, erscheint es relativ offensichtlich, dass Wissen, welches sich in einer materiellen Ressource, als Dienstleistungspotenzial, manifestiert, sich relativ leicht steuern und kontrollieren, damit übertragen lässt. Selbst wenn derartige Maschinen oder Software selber sehr spezifisch erscheinen, benötigen sie nicht einen speziellen unternehmensindividuellen Kontext, um ihre Leistungen zu verstehen bzw. um mit ihrer Hilfe Dienstleistungen zu erstellen. Sie lassen sich eindeutig, unzweifelhaft in Bedienungsanleitungen, Handbüchern etc. abbilden. (Im Rahmen des obigen Beispiels wäre hier jetzt nur noch die Teildienstleistung „Aufnahme mit einem Kernspintomographen“ relevant.) Ein internationaler Markteintritt bedarf somit gerade nicht notwendigerweise der Gründung einer Tochtergesellschaft.

Damit lassen sich materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials nicht für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft, bei der Übertragung eines Vorteils, heranziehen. Obwohl materielle Ressourcen, wie z.B. sehr spezielle Maschinen oder Software, prakti-

sche Erklärungsrelevanz zu besitzen scheinen, können sie die relevante Argumentationskausalität gerade nicht erklären - es sind andere Ressourcen des Dienstleistungspotenzials.

Obwohl sich unter „immateriellen Ressourcen“ eine Vielzahl verschiedenster Konstrukte subsumieren lassen, erscheint es legitim, sich insbesondere auf „Wissen“ sowie einige ausgewählte Aspekte zu konzentrieren, diese exemplarisch und stellvertretend für die Argumentation zu nutzen.<sup>28</sup> Häufig erweist sich „Wissen“ als zentrales Merkmal (hier im Sinne der Resource eines Potenzials) von Dienstleistungen. Auch die wissenschaftliche Disziplin „internationales Management“ betont die herausgehobene Bedeutung und Relevanz von Wissen.

Um die Transferfähigkeit, unter dem Gesichtspunkt der Übertragung eines Vorteils, des Wissens, zu charakterisieren, sollten zunächst zwei zentrale, grundsätzliche „Arten bzw. Zustände“ von Wissen angeführt werden:

- Kodifiziertes bzw. kodifizierbares, explizites Wissen.
- Nicht offensichtliches, implizites Wissen (tacit).

Diese beiden Arten von Wissen lassen sich prinzipiell als theoretische Extrema eines Kontinuums interpretieren. Eine etwas differenzierte Sichtweise, unter dem Gesichtspunkt „Komplexitätsstufen von Wissen“, deutet die nachfolgende Abbildung 5.2. an:

---

<sup>28</sup> Hierbei lassen sich die entscheidenden Merkmalsausprägungen (von immateriellen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials insgesamt) für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ besonders gut darstellen.

| Komplexitätsstufen von Wissen   |                    |   |
|---|--------------------|---|
|   | Wissensart         | Charakter   |
| komplex   | Existenz Wissen    | Nicht offensichtlich (tacit), Kontexteinbettung<br>Qualitäts- und Umwelteinstellungen, kulturelle Annahmen<br>-> Erfahrung im Kontext notwendig                     |
|   | Endemisches Wissen | Kontextabhängigkeit<br>Visionen, Managementprozesse, Service Anweisungen, Marktkenntnisse<br>-> Kenntnisse über den Kontext notwendig                               |
|   | Erfahrungswissen   | Unvollständig Kodifizierbar, Lernnotwendigkeit<br>Praktiken und Kenntnisse, einfache Prozeduren und Routinen<br>-> Lernen durch Wiederholung, Transfer von Personen |
| einfach   | Explizites Wissen  | Artikulierbar, Kodifizierbar<br>„Blaupausen“, Gebrauchsmuster und Patente<br>-> Kaum missinterpretierbar – auch in einem fremden Kontext                            |
| Quelle: basierend auf: Doz/Santos/Williamson (2001), S. 120 (und 118-122) |                    |   |

Abb. 5.2.: Überblick von „Komplexitätsstufen von Wissen“

Diese Komplexitätsstufen akzentuieren weitere, ergänzende Eigenschaften und Arten, welche Wissen als Ressource eines Dienstleistungspotenzials charakterisierten (Kapitel 3.2.1.2.3.3.):

- Wissen ist oftmals an Personen gebunden.
- Wissen wirkt oftmals nur in einem bestimmten Kontext (Kontexteinbettung), beispielsweise in einem sozialen Kontext mehrerer Personen.
- Es existieren verschiedenste Wissensarten, beispielsweise Technik- oder Managementwissen.
- Wissen wirkt oftmals als ein komplexes, holistisches System, welches sich aus verschiedenen Arten mit verschiedenen Eigenschaften zusammensetzt.

Diese hier vorgestellten „Komplexitätsstufen“ erscheinen für die fokale Argumentation besonders geeignet, um die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (stellvertretend) zu erklären. Auf der einen Seite existieren auch für Dienstleistungsunternehmen „Blaupausen“, beispielsweise in Form von Handbüchern o.ä., d.h. expliziten, eindeutigen Anweisungen für die Erstellung einer Dienstleistung. Beispielsweise sei auf die ganz exakten und detaillierten Vorschriften von McDonald's verwiesen, hier auf die Ausstattung, das Restaurant an sich bezogen (später, als organisationale Ressource, auch auf die Erstellung von Speisen und Getränken). Ein Transfer dieses klar definierten Geschäftsmodells, über Ländergrenzen hinweg, kann effi-

ziert durch einen Markt erfolgen. Kosten und Nutzen lassen sich relativ leicht abschätzen (allerdings unter der Prämisse, dass die Landeskultur mit dieser „Esskultur“ korrespondiert).

Auf der anderen Seite existiert sehr komplexes, in einen Kontext eingebettetes Wissen (in diesem Konzept als Existenzwissen bezeichnet). Es ist dadurch charakterisiert, dass sich der Wert des Wissens nur begrenzt explizit abbilden, kodifizieren lässt. Zudem wird dieses Wissen zunehmend spezifischer, insbesondere unternehmens- und kontextspezifischer, zusätzlich ist es oftmals (zumindest teilweise) an Personen gebunden. Derart charakterisierbare Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials, hier Wissen, induzieren die Übertragung innerhalb einer Unternehmenshierarchie – gemäß der Transaktionskosten- und Internalisierungstheorien.

So charakterisiertes Wissen führt zu Unsicherheit (im Sinne der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien), weil es nicht vollständig abgebildet oder genutzt werden kann. Es bleiben Elemente oder verschiedene Wissensarten unberücksichtigt, unklar oder nicht hinreichend berücksichtigt, speziell wenn sie an Personen gebunden sind; oder Interdependenzen und Kausalitäten eines komplexen Wissens nicht oder nur unvollständig offensichtlich werden, beispielsweise die Kombination verschiedener Arten von Wissen.

Die Wahrscheinlichkeit einer effizienteren Übertragung innerhalb einer Unternehmenshierarchie steigt mit zunehmender Ausprägung dieser Charakteristika von Wissen an – allerdings noch nicht die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft.

Zudem lässt sich der Wert des Wissens nicht hinreichend exakt bestimmen, insbesondere dann, wenn dieser von zwei unterschiedlichen Institutionen, mit diametralen Interessenlagen, ermittelt werden soll. Dies bedeutet, dass bei einer kooperativen Form einer internationalen Markteintrittsstrategie potenzielle Kooperationspartner zu ganz unterschiedlichen Werteinschätzungen gelangen. Hieraus folgt für ein internationalisierendes Dienstleistungsunternehmen, mit einem existierenden Wettbewerbsvorteil, dass dessen immaterielle Ressource „Wissen“ nicht hinreichend „wertgerecht“ bewertet wird, weil potenzielle Kooperationspartner mit steigender Unsicherheit eine überproportional steigende Risikoprämie fordern (bei Annahme eines risikoaversen Verhaltens). Eine interne Entwicklung als internationale Markteintrittsstrategie wäre demnach „wertgerechter“.

Analog gilt diese Argumentation prinzipiell auch aus Sicht der Spezifität (im Sinne der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien), welche hier insbesondere als Kontexteinbettung innerhalb eines Unternehmens zu interpretieren ist. Beispielsweise sei auf die Kombination von

verschiedenen Arten von Wissensressourcen, welche dabei oftmals an verschiedene Personen gebunden sind, verwiesen – wie Forschungs- und Entwicklungsteams, in einem speziellen Unternehmen/Unternehmenskontext. Exemplarisch sei Design und Sicherheit bei der Automobilentwicklung angeführt (die „Knautschzone“ muss dem Sicherheitsstandard des Unternehmens sowie dem Markenimage entsprechen).

Soll Wissen zwischen Marktpartnern übertragen werden, kann speziell das Merkmal einer nicht expliziten bzw. nicht kodifizierbaren, impliziten Form des Wissens dazu führen, dass diese Kontextabhängigkeit nicht hinreichend erkannt und berücksichtigt wird. Das zu übertragende Wissen kann bei einem Marktpartner somit nicht die gleiche Effizienz erreichen. Ein derartig charakterisierbarer, notwendiger Unternehmenskontext kann damit die unternehmensinterne Wissensübertragung erklären und bedingen. Ergänzend sollte man dabei auch bedenken, dass Wissen oftmals an Personen gebunden ist. Hierbei lässt sich einerseits die Bedeutung von implizitem Wissen herausstellen, andererseits existiert personengebundenes explizites Wissen, welches übertragbar wäre, aber nicht notwendigerweise ist dies auch von der Person gewollt. Dies bedeutet, bei beiden Wissensarten, dass ein Partnerunternehmen in den Besitz dieses Wissens gelangen müsste, sich dieses „aneignet“.

Doch induziert die Übertragung von Wissen (per se), welches stellvertretend immaterielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials herausstellt, nicht die Notwendigkeit der Errichtung lokaler Leistungserstellungssysteme im Ausland. Die Immaterialität von Wissen würde oftmals eher einen Export induzieren. Beispielsweise seien Beratungsprojekte im Ausland angeführt. Die Erklärung für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ setzt zusätzliche Bedingungen voraus, welche die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme bedingen. Dies können neben institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. Auflagen des Gastlandes) hier insbesondere weitere Elemente der Dienstleistungsdimensionen sowie ergänzende Internationalisierungsmotive, beispielsweise die Generierung komplementärer Wissensressourcen sein.

Neben diese etwas abstrakt erscheinende Argumentation, welche die ursächlichen Merkmale von Ressourcen für die Erklärung einer Markteintrittsstrategie dargestellt hat, sollen zwei ergänzende Aspekte bzw. immaterielle Teilressourcen explizit dargestellt werden:

Eine weitere wichtige immaterielle Ressource eines Dienstleistungspotenzials kann, im Sinne des Kundennachfolgemotivs (follow the client), eine existierende Kundenbasis sein. Beispielsweise ist eine Banken-Kunden-Beziehung als „Eigentumsvorteil“ bzw. Ressource charakterisierbar; die existierenden Informationen über den Kunden lassen sich (von einer „seriö-

sen“ Bank) nur durch eine Internalisierung nutzen bzw. verwerten.<sup>29</sup> (Aufgrund institutioneller Bedingungen induziert dies i.d.R. die „Gründung einer Tochtergesellschaft“.)

Einen weiteren wichtigen Aspekt, welcher explizit aufgegriffen werden soll, bilden „Netzeffekte“. Diese bilden oftmals eine zentrale immaterielle Ressource eines Dienstleistungspotenzials. Erweist sich der Netzeffekt als wichtiges Element einer fokalen Dienstleistung, besteht die Aufgabenstellung einer internationalen Markteintrittsstrategie in einer schnellen Entwicklung einer breiten Basis von Nutzern, insbesondere in der Form eines „Standards“, hier exemplarisch herausgegriffen.

Diese Notwendigkeit kann die Form des internationalen Markteintritts erheblich beeinflussen, z.T. determinieren. Prinzipiell lassen sich zwei (Extrem-) Strategien unterscheiden. Das fokale Unternehmen versucht, einen Standard zu etablieren und ist dabei nicht gewillt, diesen zu teilen (geschlossene Strategie); oder es existiert das Ziel, einen offenen Standard einzuführen (offene Strategie), im Sinne eines öffentlichen Zugangs bzw. Gutes.<sup>30</sup>

Eine geschlossene Strategie besitzt den Vorteil, dass der spätere Wettbewerb beschränkt wird, das fokale Unternehmen besitzt eine Monopolstellung; die Netzbasis dient als wirksame Markteintrittsbarriere gegenüber (potenziellen) Konkurrenten. Diese müssten diese Netzbasis erst sehr aufwändig „aufholen“; eine Situation, welche in der Realität kostenintensiv und zeitaufwändig, damit oftmals eher unwahrscheinlich erscheint. Der Vorteil offener Strategien liegt in der Nutzung, dem Zugang einer schon vorhandenen Markterschließung bzw. einer vorhandenen Netzbasis sowie der u.U. vorhandenen Existenz von Komplementärgütern.<sup>31,32</sup>

Ein fokales Unternehmen kann diesen ohne zusätzlichen Aufwand nutzen, allerdings genauso wie (potenzielle) Konkurrenten auch.

Die Verfolgung einer geschlossenen Strategie bedeutet, dass das fokale Unternehmen die Ressourcen für die Bildung der Netzbasis allein und schnell bereitstellen müsste. Doch die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen des fokalen Unternehmens kann sich als zu gering erweisen, im Sinne der Erreichung einer „kritischen Masse“, um diese notwendige Basis zu

---

<sup>29</sup> Vgl. Qian/Delios (2008) (anhand einer Studie 21 japanischer Banken von 1980-1998).

<sup>30</sup> Die dritte Möglichkeit, dass eine Basis bzw. ein Standard existiert, welcher gerade nicht öffentlich ist, bedingt, dass sich ein fokales Unternehmen diesen „aneignen“ muss – interpretierbar im Sinne der Generierung komplementärer Ressourcen. Beispielsweise sei der Erwerb von Mobilfunklizenzen angeführt.

<sup>31</sup> Es war letztendlich die Dienstleistung „Videoverleih“, welche dem, gegenüber anderen Videosystemen unterlegene, VHS-System zum Standard verholfen hat. Die Verfügbarkeit von Filmtiteln auf diesem System sorgte für die notwendige Nachfrage, um VHS im Wettbewerb der Videosysteme gewinnen zu lassen – und vice versa. Den (nahezu identischen Teil-) Eigentümern der Hollywood Filmstudios und des Elektronikunternehmens JVC ist es gelungen durch eine geschickte Kombination aus Sachgut und Dienstleistung ihren Erfolg zu steigern.

<sup>32</sup> Vgl. beispielsweise, für den (deutschen) Briefmarkt (mit dem ehemaligen Monopolisten Deutsche Post), Dietel/Waller (2002), S. 151-155.

begründen; zudem sind weitere Aspekte wie risikothoretische Überlegungen etc. zu berücksichtigen. (Eine derartige Strategie kann oftmals, schnell und unmittelbar existenzgefährdend wirken.) Dies bedeutet, dass, auch wenn ein Vorteil (von Ressourcen des Dienstleistungspotenzials) existiert, welcher prinzipiell eine interne Entwicklung als Markteintrittsform erklären könnte, der notwendige schnelle und ressourcenintensive Aufbau der notwendigen Basis von Nutzern diesen überkompensieren kann. Aus diesem Grunde kann eine „schwächere“ internationale Markteintrittsform, beispielsweise eine Kooperation oder Franchising etc., notwendig sein; d.h. es ist ein Abwägen dieser gegenläufigen Effekte notwendig.<sup>33</sup> Beispielsweise seien die Mobilfunkanbieter genannt, welche versuchen, mit Hilfe von Kooperationen, internationale Netzbasen zu etablieren.

Organisationale Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials können ebenfalls einen Eigentumsvorteil bedingen.<sup>34</sup> Prinzipiell folgt die Erklärung für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ der Argumentation der Ressource Wissen. Deshalb kann hier bewusst eine sehr starke Vereinfachung gewählt werden. Es wird argumentiert, dass zwischen formaler, d.h. vorgegebener, explizit abgebildeter, kodifizierter Organisation (inklusive formalen Managementsystemen wie beispielsweise Informations- und Kommunikationssystemen oder Planungs- und Kontrollsystemen etc.) einerseits sowie informaler, sich tatsächlich ergebender, nur begrenzt offensichtlicher, abbildbarer Organisation andererseits, zu unterscheiden sei.<sup>35</sup>

Stellvertretend für formale Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials wurden Qualitäts-handbücher und Stellenbeschreibungen genannt, welche genau und detailliert abbilden und vorschreiben, wie die Dienstleistungserstellung erfolgen muss, welche Kompetenzen etc. dem einzelnen Mitarbeiter eingeräumt werden. Informale organisationale Ressourcen sind hingegen nur unzulänglich abbildbar, erklärbar und damit transferierbar. Sie lassen sich im Sinne einer „Unternehmenskultur“ interpretieren. Insbesondere sind dies geteilte Werte, Normen etc., welche die Erstellung einer Dienstleistung beeinflussen.<sup>36</sup> (Dieser Aspekt wird deshalb in der Dimension des Erstellungsprozesses vertieft.)

---

<sup>33</sup> Die Markteintrittsform „Akquisition“ bedeutet, dass ein Wettbewerbsvorteil im Gastland generiert wird bzw. generiert werden muss. Vgl. hierzu Kapitel 5.2.2.3.2.

<sup>34</sup> „Organisationale Fähigkeiten“ (organizational capability) bilden prinzipiell eine eigenständige Perspektive im „internationalen Management“, welche hier unter dem Ressourcenansatz subsumiert wurden. Vgl. zu einer Einordnung und einleitenden Darstellung beispielsweise Forsgren (2008), S. 55-60, 65-68.

<sup>35</sup> Vgl. Rank (2003), insbesondere S. 4-6 (einleitend) sowie Kapitel 3, S. 86-112 (vertiefend). Rank betrachtet explizit strategische Planungs- und Entscheidungsprozesse international operierender Unternehmen, in dem Kontext von Unternehmensnetzwerken; zentralen Elementen auch dieser Arbeit.

<sup>36</sup> Vertiefend zu diesem Verständnis seien so genannte „organisationale Praktiken“ angeführt. Diese sind komplexe, kollektive, soziale Handlungsmuster, welche sich pfadabhängig im Unternehmenskontext herausbilden. Sie sind damit idiosynkratisch und nur eingeschränkt transferierbar. Vgl. Geiger/Koch (2008).

Dies zeigt deutlich die Parallelen zu „Wissen“ auf. Man kann argumentieren, dass informale, organisationale Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials zumeist unternehmensspezifisch sowie an Personen gebunden sind, sich nur sehr schwer abbilden lassen, situations- und kontextbezogen wirken, in ihrer Wirkungskausalität komplex und schwer erfassbar, abbildbar sind und sich in einem pfadabhängigen, zeitaufwändigen Prozess bilden. Dementsprechend kann der Transfer dieser Art organisationaler Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials die Gründung einer Tochtergesellschaft für Dienstleistungsunternehmen erklären.

Für Dienstleistungsunternehmen, welche sich gerade durch dieses Merkmal einer informalen Ressource des Dienstleistungspotenzials charakterisieren lassen, lässt sich deshalb ein Unternehmenserfolg durch eine „internationale, interne Hierarchielösung“ (mit-) erklären, wenn zusätzlich die Notwendigkeit der Errichtung lokaler Leistungserstellungssysteme existiert.<sup>37</sup>

Hierbei lässt sich postulieren, dass der internationale Transfer bewusst, insbesondere im Sinne einer „globalen Strategie“ erfolgen sollte,<sup>38</sup> d.h. der bewussten Übertragung existierender informaler, organisationaler Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials.

Für die beiden immateriellen Ressourcen (inklusive organisationaler Ressourcen), welche einen Wettbewerbs-/Eigentumsvorteil begründen können, gilt oftmals, dass sie auch international replizierbar sind, ohne die gesamten Kosten hierfür noch einmal aufwenden zu müssen; im Grenzfall können diese sogar gegen Null konvergieren. Ein internationaler Markteintritt wäre eine unmittelbare, logische Konsequenz. Diese Situation ist aber teilweise auf eine Übertragung innerhalb eines Unternehmens beschränkt. Exemplarisch sei die Übertragung von Technologie,<sup>39</sup> die Wahrung der Unternehmenskultur<sup>40</sup> oder die Internationalisierungserfahrung<sup>41</sup> angeführt.

Als **Hypothese 1** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ anhand der „Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials“ wie folgt (noch nicht ganz) erklären:

---

<sup>37</sup> Eine integrierte inter- bzw.- transnationale Unternehmenskultur wird häufig als wichtiger Erfolgsfaktor international operierender Unternehmen herausgestellt – geteilte Werte und Normen als Ergänzung zu einer formalen Steuerung. Beispielsweise sei zu deren Bedeutung auf eine qualitative, empirische Studie der Bertelsmann Stiftung verwiesen, welche, insbesondere in Form einer „Toolbox“, auch Empfehlungen präsentiert. Vgl. Bertelsmann Stiftung (2007) (Ein Sammelband verschiedener Blickwinkel und Artikel, welche isoliert hier nicht explizit aufgeführt werden sollen.)

<sup>38</sup> Vgl. (nur) zu dem Begriff der „globalen Strategie beispielsweise Harzing (2002) (die dort vorgestellte Studie ist leider gerade nicht auf Dienstleistungsunternehmen fokussiert).

<sup>39</sup> Vgl. Hennart/Park (1993).

<sup>40</sup> Vgl. Harzing (2002).

<sup>41</sup> Vgl. beispielsweise Padmanabhan/Cho (1999)



*Die Merkmale von Dienstleistungsunternehmen, „Immaterialität“ und „kein materieller Faktoreinsatz“, akzentuieren die Aussage des Ressourcenansatzes, dass nur immaterielle sowie organisationale Ressourcen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erklären können. Ist darüber hinaus eine „Aneignungsfähigkeit“ zu konstatieren kann hierdurch ein (internationaler) „Eigentumsvorteil“ resultieren. Lassen sich die Ressourcen als komplexe Zusammensetzung verschiedener Teilbestandteile dieser Ressourcen, oftmals an Personen gebunden, nicht oder nicht hinreichend abbildbar sowie kontextspezifisch charakterisieren, induzieren die Transaktions- und Internalisierungstheorien, dass die Wahrscheinlichkeit einer Übertragung innerhalb der Unternehmenshierarchie steigt. Für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ bedarf es jedoch zusätzlich noch der Notwendigkeit der Errichtung lokaler Leistungserstellungssysteme.<sup>42</sup>*

Das Dienstleistungspotenzial wurde auch im Sinne der „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ charakterisiert - einer scheinbar spezifischen Fähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens, welche einen Wettbewerbsvorteil induzieren könnte. Es wurde, stark vereinfacht, argumentiert, dass eine Optimierung der beiden gegensätzlichen Argumente „Auslastung“ oder „Vermeidung von Leerkosten“ vs. „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ erfolgen muss. Die Ausführungen dort könnten zu der Vermutung führen, dass hierdurch auch eine interne Entwicklung als internationale Markteintrittsstrategie (mit-) erklärbar sein könnte, weil dieses Dienstleistungsmerkmal beispielsweise sehr (Unternehmens- und Situations-) spezifisch erscheint.

Das Dienstleistungspotenzial „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ erscheint sehr spezifisch; es muss für jedes Dienstleistungsunternehmen individuell, in dem entsprechenden Kontext, ermittelt werden. Allerdings ist das Verfahren, die Methodik dieser Entwicklung einer „Verfügbarkeit der Dienstleistungsbereitschaft“, gerade nicht (unternehmens-) spezifisch, sondern eine allgemein verfügbare, prinzipiell einfache Verfahrensroutine. Mit Hilfe frei verfügbarer, explizit kodifizierter mathematisch statistischer Methoden kann eine betriebswirtschaftliche Optimierung dieser Leistungsbereitschaft erfolgen. Dies bedeutet, dass es sich hierbei um eine typische „Operations-Research“ Problemstellung handelt.

---

<sup>42</sup> Beispielsweise betonen Brouthers/Brouthers, allerdings im Rahmen einer empirischen Studie japanischer Sachgüterproduzenten in Westeuropa, welche mehr als 87% der Markteintrittsform prognostizieren kann, die Bedeutung intangibler Fähigkeiten, speziell Technologie und Erfahrungen in der internationalen Unternehmensführung (international operations). Deren Nutzung sollte durch die Gründung einer Tochtergesellschaft erfolgen. Vgl. Brouthers/Brouthers (2000).

Für die fokale Problemstellung, der Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils, folgt, dass hierdurch allenfalls ein geringer Vorteil resultieren könnte, welcher dann lediglich auf Erfahrungen beim Einsatz einer derartigen Methodik beruht.

Zusätzlich ist dieses Argument dahingehend zu ergänzen, dass gerade für derartige Aufgabenstellungen externe, spezialisierte Dienstleistungsanbieter existieren (mit einer entsprechend höheren Erfahrung und Kompetenz), welche u.U. Effizienzvorteile besitzen. Dies bedeutet, dass sich die Ermittlung der „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ im Sinne einer „Produktivdienstleistung“ interpretieren lässt, welche extern „beschafft“ werden kann – damit keinen Wettbewerbsvorteil induziert. Ergänzend muss in einem internationalen Kontext argumentiert werden, dass Anbieter derartiger Produktivdienstleistungen im Gastland über spezielle, spezifische Kenntnisse verfügen, so dass diese (externen Anbieter) u.U. gerade deswegen Wettbewerbsvorteile besitzen. Eine Nutzung dieser Kenntnisse, in Form einer Kooperation, erscheint deshalb oftmals effizienter und effektiver.

Hieraus folgt, dass eine Erklärung für die Gründung einer Tochtergesellschaft aufgrund der Fähigkeit die „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ zu gewährleisten, gerade nicht existiert. Die „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ lässt sich eher als eine operative Aufgabe des Managements charakterisieren. Die Fähigkeit dieser Entwicklung, welche langfristige Wettbewerbsvorteile erklären könnte, ist aufgrund der expliziten, kodifizierten Methodik nicht geeignet, eine interne Entwicklung zu erklären.

Als ***Ergänzungshypothese 1*** zusammengefasst, lässt sich deshalb postulieren, dass ...

... „die Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ des Dienstleistungspotenzials die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ gerade nicht erklären kann.

#### **5.2.2.1.3. Die Prozessdimension**

Im Rahmen der Prozessdimension wurde zwischen der Spezifizierung, mit der Nachfragerinteraktion, sowie der unmittelbaren Erstellung, mit der Integration des „externen Faktors“, unterschieden. Diese Unterscheidung erweist sich für die hier vorzunehmende Erklärung der Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als äußerst hilfreich, weil die „Spezifität“ ein zentrales Merkmal der Transaktionskosten- bzw. Internalisierungstheorien bildet. So könnte man scheinbar unmittelbar argumentieren, dass die Möglichkeit einer individuellen Spezifizierung im Dienstleistungserstellungsprozess als Fähigkeit interpretierbar ist,

welche einen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Die Übertragung dieser Fähigkeit bzw. dieses Vorteils in ein Gastland könnte dann eine interne Entwicklung induzieren.

Hierbei ist jedoch einzuwenden, dass sich Dienstleistungen prinzipiell sehr differenziert erstellen lassen – ohne dass hierdurch „Spezifität“ im Sinne der Transaktionskostentheorie tangiert wird. Stellvertretend seien „Last-Minute“ Anbieter angeführt, welche mit Hilfe von Software Programmen, An-/Abreisen, Transfers, Hotels etc. zu einem nahezu unüberschaubaren Angebot an Dienstleistungen kombinieren. Derartig erstellte Dienstleistungen erweisen sich zwar als stark differenziert, aber ein derartiger Erstellungsprozess kann die Gründung einer Tochtergesellschaft nicht hinreichend erklären.

Im Rahmen der Analyse von Dienstleistungen wurde versucht, den Dienstleistungserstellungsprozesses mit Hilfe des Konstrukts der „Dienstleistungsmanufaktur“ (vs. Dienstleistungsfabrik) zu charakterisieren.<sup>43</sup> Dieser erweist sich als überaus hilfreich, weil sich hierbei mehrere Merkmale des Erstellungsprozesses subsumieren lassen; insbesondere sind dies:

- Merkmale der Nachfragerinteraktion und des Kontakts mit dem Nachfrager, beispielsweise nach Umfang und Art.
- Die Institution der Erstellung, insbesondere die Berücksichtigung von Prosumenten, sowie die Berücksichtigung der Erstellung durch Personen, explizit aber nur stellvertretend hierfür sei das Konstrukt des „intrapreneurs“ angeführt.
- Merkmale der Natur der Dienstleistung, insbesondere tangible vs. intangible Ausprägungsformen.

Mit dem Begriff der „Dienstleistungsmanufaktur“ ist es möglich, die individuelle Spezifizierung einer Dienstleistung hinreichend zu charakterisieren, damit Hinweise für die Erklärung der internationalen Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ abzuleiten. Hier soll deshalb zunächst, bezogen auf den Aspekt der Nachfragerinteraktion,<sup>44</sup> dieses Konstrukt näher betrachtet werden:

---

<sup>43</sup> Dies wirft die Frage auf, ob nicht auch eine internationale Markteintrittsform innerhalb einer Unternehmenshierarchie für eine „Dienstleistungsfabrik“ begründbar wäre? Es wird versucht, dies in Kapitel 5.2.2.2.3. vorzustellen.

<sup>44</sup> Einen interessanten Beitrag stellen Vandermerwe/Chadwick vor: Ihr Modell stellt insbesondere die Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -Nachfrager in den Mittelpunkt der Argumentation (obwohl letztendlich auch die potenzial- sowie die ergebnisorientierte Dimension von Dienstleistungen den Interaktionscharakter von Dienstleistungen als „kritisch“ hervortreten lassen). Mit Hilfe der beiden Dimensionen „Grad der Interaktion zwischen Konsumenten und Produzenten“ und „relative Beteiligung von (Sach-) Gütern“ wird eine sechs Felder Matrix erstellt. In dieser Matrix werden zunächst verschiedene Dienstleistungsbranchen positioniert. Die Verbindung dieser Matrix mit unterschiedlichen Formen internationaler Markteintrittsstrategien findet durch eine Bildung von drei Clustern statt, welche unterschiedliche Internationalisierungsarten beinhalten. Diese unter-

Viele Dienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass der Erstellungsprozess (per se) Absatzobjekt ist; aber selbst wenn eine Dienstleistung eher ergebnisorientiert ist, bildet die Nachfragerinteraktion, insbesondere Art und Umfang des Kontaktes, ein oftmals wichtiges Element der gesamten Dienstleistung. Explizit sei darauf verwiesen, dass die Modalität des Dienstleistungserstellungsprozesses oftmals einen wichtigen Qualitätsindikator darstellt, damit das Dienstleistungsergebnis wesentlich beeinflusst. Dies lässt sich im Sinne eines „Vorurteils“ bzw. einer Beeinflussung der Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses durch den Nachfrager interpretieren.

Das hier betrachtete, zentrale Merkmal bildet somit die Modalität der Nachfragerinteraktion des Dienstleistungserstellungsprozesses ab; zum Beispiel mit Aspekten wie Professionalität, Verbindlichkeit bei einer persönlichen Interaktion oder Benutzerfreundlichkeit bei Maschinen/Software. Insbesondere sehr individuelle und spezifische Dienstleistungen bedingen oftmals ein gewisses Maß an persönlichem Kontakt oder beinhalten diesen als bewusste (Differenzierungs-) Strategie, u.U. in Kombination mit Maschinen-/Softwareunterstützung. Dies bedeutet, dass die Nachfragerbedürfnisse im Sinne einer „Dienstleistungsmanufaktur“ in eine entsprechende Dienstleistung transformiert werden; weil Maschinen und/oder Software dies nicht hinreichend können oder dies bewusst intendiert ist.

Der Wettbewerbsvorteil einer Dienstleistungsmanufaktur besteht demnach darin, dass eine Dienstleistung, in einem individuellen Interaktionsprozess mit dem Nachfrager, spezifiziert wird. Hierbei sind es bewusste Abweichungs- und Variationsmöglichkeiten, welche die Dienstleistung charakterisieren. Allerdings sind diese weniger in expliziter, kodifizierter Form vorgegeben, sondern beinhalten oftmals implizite „Spielräume“, basierend auf Werten und Normen des Unternehmens, einer „Unternehmenskultur“. Ein derartig (bewusst überspitzt) charakterisierter Interaktionsprozess kann im Sinne einer informalen, organisationalen Ressource des Unternehmens interpretiert werden. Er lässt sich, als Eigentumsvorteil, durch die Gründung einer Tochtergesellschaft international übertragen und sichern; unter der Prämisse der der Notwendigkeit der Errichtung eines lokalen Leistungserstellungssystems. Die Erklä-

---

scheiden sich aufgrund unterschiedlicher Grade der Investition, der Präsenz sowie der Kontrolle im Gastland. Das dritte Cluster der Direktinvestitionen, Filialen, Tochtergesellschaften sowie M&A ist durch eine geringe Beteiligung von (Sach-) Gütern und einer hohen Interaktion von Konsumenten und Produzenten gekennzeichnet. Typische Dienstleistungsbranchen hierfür sind: Werbung, Schulung, Beratung, Finanzdienstleistung, Engineering etc. Das entscheidende Argument für die Wahl dieser Internationalisierungsstrategie wird in der Bedeutung des Kontrollmotives, insbesondere im Dienstleistungserstellungsprozess, gesehen. Vgl. vertiefend Vandermerwe/Chadwick (1989).

nung entspricht prinzipiell der einer informalen, organisationalen Ressource des Dienstleistungspotenzials.

Der Interaktionsprozess mit dem Nachfrager für die Spezifizierung einer Dienstleistung, im Kontext einer Dienstleistungsmanufaktur, akzentuiert die Problematik der internationalen Übertragung eines Wettbewerbsvorteils. Wird eine andere Markteintrittsform, beispielsweise eine Akquisition oder eine Kooperation, gewählt, bedeutet dies, dass eine zusätzliche Kontextänderung existiert: Bei einer Übertragung innerhalb eines Unternehmens ändert sich der kulturelle Kontext - des Gastlandes. Kooperationen oder Akquisitionen beinhalten die zusätzliche Komplexitätsdimension einer anderen Unternehmenskultur. Hieraus resultiert einerseits ein (u.U. erheblicher) Abstimmungs- und Anpassungsbedarf; man kann beispielsweise postulieren, dass hierbei Reaktanzprobleme, insbesondere des unmittelbar beteiligten „Kundenkontaktpersonals“, existieren. Andererseits existiert die Gefahr, dass der ursprüngliche Wettbewerbsvorteil erodiert (ein Aspekt welcher auch als Sicherung der „Qualität“ des Dienstleistungsergebnisses, detaillierter im nachfolgenden Unterkapitel analysiert, interpretierbar ist).

Als **Hypothese 2** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ anhand der „Spezifizierung der Dienstleistung in einem Interaktionsprozess mit dem Nachfrager“ wie folgt (noch nicht ganz) erklären:

*Lässt sich eine Dienstleistung im Sinne einer „Dienstleistungsmanufaktur“ charakterisieren, lässt sich deren Spezifizierung in einem Interaktionsprozess mit dem Nachfrager im Sinne einer organisationalen Ressource auffassen, (mit deren Argumentation).*

Die unmittelbare Erstellung einer Dienstleistung bedingt die „Integration eines externen Faktors“, das konstitutive Merkmal von Dienstleistungen. Dieses kann eine Person, insbesondere der Nachfrager selber, oder ein Objekt aus seinem Verfügungsbereich sein.

Entscheidend für die fokale Fragestellung ist der Gesichtspunkt der „Notwendigkeit einer lokalen Leistungserstellung“. Im Prinzip lassen sich zwei (Extrem-) Zustände, „Notwendigkeit“ oder „keine Notwendigkeit“, jeweils für Anbieter und Nachfrager, unterscheiden. Ein internationaler Markteintritt bedingt, dass der Anbieter die Dienstleistung am Ort des ausländischen Nachfragers erstellen kann; d.h. das Dienstleistungspotenzial lässt sich ins Ausland übertragen, dort errichten, beispielsweise materielle Betriebsmittel. Zusätzlich ist der ausländische Nachfrager „immobil“; d.h. es besteht die (absolute) Notwendigkeit, beispielsweise bei Dienstleistungen an Immobilien, oder der Nachfrager erwartet die Dienstleistungserstellung

„vor Ort“ oder setzt diese voraus. Das Beispiel von (speziell Schönheits-) Operationen im Ausland verdeutlicht diese scheinbar banale Bedingung. Dem Vorteil kostengünstigerer Behandlungen in Osteuropa oder Indien sind teure, deutsche Standards gegenüberzustellen. Doch hiermit ist die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ noch nicht erklärt. Viele Dienstleistungen lassen sich auch durch einen Export ins Ausland erstellen, stellvertretend sei die Entsendung von Unternehmensberatern in das Ausland angeführt. Es bedarf (nachfolgend dargestellt) zusätzlicher Merkmale der unmittelbaren Dienstleistungserstellung.

Der „externe Faktor“ liefert jedoch weitere Erklärungshinweise. Handelt es sich um eine Person, ist der Erstellungsprozess dadurch charakterisiert, dass dieser einerseits eine Integration, im Sinne einer (aktiven oder passiven) Beteiligung bedingt, damit andererseits der Erstellungsprozess meistens unmittelbar wahrgenommen wird.

Ist der externe Faktor ein (materielles) Objekt, kann dies bedeuten, dass sich der Charakter der Dienstleistungserstellung in Richtung einer Sachgüterproduktion wandelt. Dies bedeutet, dass zumeist das Dienstleistungsergebnis zentral ist, die Veränderung an dem Objekt nicht mehr der Dienstleistungserstellungsprozess; meist entfällt damit auch die Notwendigkeit der Anwesenheit des Nachfragers. Insbesondere impliziert dies, dass sich das Dienstleistungsergebnis u.U. relativ genau spezifizieren, mitunter sogar objektiv abbilden bzw. messen lässt. Ein nicht unwichtiger Aspekt besteht aber darin, dass die unmittelbare Wahrnehmung, damit auch Feedbackprozesse, während des Erstellungsprozesses bei einem externen Faktor „materielles Objekt“, nicht mehr möglich sein kann.<sup>45</sup> Demgegenüber steht, dass Probleme und Unzulänglichkeiten während des Erstellungsprozesses vom Nachfrager dann nicht mehr wahrgenommen werden. Exemplarisch sei die unbemerkte Nachbesserung angeführt.

Wenn der externe Faktor eine Person ist, induziert dies eine „Beteiligung“. Hierbei wird oftmals ein Interaktionsprozess induziert, prinzipiell dem Spezifizierungsprozess einer Dienstleistung durch die Interaktion mit dem Nachfrager ähnlich. Damit lässt sich postulieren, dass, wenn der externe Faktor eine Person ist, die Wahrscheinlichkeit der „internen Entwicklung“ steigt; der Erklärung des Spezifizierungsprozesses einer Dienstleistung durch die Interaktion mit dem Nachfrager folgend.

---

<sup>45</sup> Ein Gesichtspunkt, welcher im Rahmen des nachfolgenden Unterkapitels, als Dienstleistungsqualität, explizit thematisiert wird.

Zusätzlich wird hierdurch der unmittelbare Erstellungsprozess einer Dienstleistung akzentuiert. Ein externer Faktor, in Form einer Person, betont den unmittelbaren Erstellungsprozess, er wird Bestandteil des Absatzgutes, wohingegen dieser für materielle Objekte eine eher geringe Relevanz besitzt.

Der unmittelbare Erstellungsprozess einer Dienstleistung lässt sich anhand des Merkmals der „Institution der Erstellung“ charakterisieren. Bei der Dienstleistungserstellung werden Maschinen/Software oder Personen eingesetzt.

Maschinen/Software sind, nach der Definition einer Dienstleistung, im Sinne von Betriebsmitteln anzusehen. Sie sind als Instrument der Substitution von Arbeit durch Kapital zu interpretieren, Gegenstand eines betriebswirtschaftlichen Optimierungskalküls.<sup>46</sup> Arbeit in diesem Kontext akzentuiert somit lediglich ausführende und manuelle Tätigkeiten.

Eine Dienstleistungserstellung durch Maschinen oder Personen, bei derartigen Tätigkeiten, kann einen Wettbewerbsvorteil, speziell einen Eigentumsvorteil, gerade nicht erklären.

Um die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Kontext des unmittelbaren Erstellungsprozess durch Personen zu erklären, bedarf es deshalb zusätzlicher Annahmen. Diese können durch das Konstrukt der „Dienstleistungsmanufaktur“ hinzugefügt werden:

Es wird argumentiert, dass eine Dienstleistungsmanufaktur gerade nicht durch lediglich ausführende Tätigkeiten charakterisiert ist. Vielmehr beinhaltet dieses Konstrukt die Annahme, dass Personen, auf die immaterielle Ressource Wissen zurückgreifen, welches oftmals an Personen gebunden ist. Dies bedeutet, dass der unmittelbare Dienstleistungserstellungsprozess durch Personen, auf die immaterielle Ressource Wissen des Dienstleistungspotenzials zurückgeführt wird. Die (Nicht-) Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, im Kontext des Dienstleistungspotenzials wird damit ergänzt und akzentuiert - durch den unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess durch Personen.

Des Weiteren betont die „Dienstleistungsmanufaktur“, wie zuvor dargestellt, ein hohes Maß der individuellen Spezifizierung sowie der Interaktion mit dem Nachfrager. Insbesondere wenn der externe Faktor eine Person ist, wurde dessen „Beteiligung“ bei der unmittelbaren Erstellung hervorgehoben. Damit akzentuiert die „Dienstleistungsmanufaktur“, im Kontext des unmittelbaren Erstellungsprozesses durch Personen, organisationale Ressourcen des

---

<sup>46</sup> Dieser Aspekt wird im Kapitel 5.2.2.2. unter dem Aspekt der „Dienstleistungsfabrik“, als bewusstem Kontrapunkt zu der hier vorgestellten „Dienstleistungsmanufaktur“, näher charakterisiert.

Dienstleistungspotenzials; d.h. Wettbewerbs- bzw. Eigentumsvorteile dieser, allerdings ohne die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu erklären.

Abschließend sollte noch das Konstrukt des „Prosumenten“, als Institution der unmittelbaren Dienstleistungserstellung, betrachtet werden. Man kann hierbei argumentieren, dass dieses Konstrukt eine „Zwischenstellung“ einnimmt, verschiedene Strategien verfolgt. Einerseits werden Konsumenten lediglich klar definierte, explizite, kodifizierbare Elemente der Dienstleistungserstellung übertragen, damit die Steuerung der Dienstleistungserstellung beim Dienstleistungsanbieter verbleibt. Das Motiv ist hierbei eine Kostenoptimierung, durchaus vergleichbar mit der Substitution „teurer Arbeit“ durch Maschinen/Software.

Gegensätzlich zu diesem Verständnis kann die (Mit-) Dienstleistungserstellung durch einen Prosumenten aber auch dadurch charakterisierbar sein, dass gerade das gemeinsame Erstellen der Dienstleistung durch Anbieter und Nachfrager, zentraler Gesichtspunkt der Dienstleistung ist, d.h. der Dienstleistungserstellungsprozess per se ist der „Kern der Dienstleistung“. Nach diesem Verständnis würde das Konstrukt „Prosument“, als Institution der Dienstleistungserstellung, prinzipiell die Argumentation, wie sie hier als „Dienstleistungsmanufaktur“ vorgestellt wurde, verstärken.

Als **Hypothese 3** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ anhand des „Dienstleistungserstellungsprozesses, d.h. der Integration des externen Faktors und der unmittelbaren Erstellung,“ wie folgt (noch nicht ganz) erklären:

*Die Integration des externen Faktors kann die Notwendigkeit einer internen Entwicklung erklären, jedoch nicht die Gründung einer Tochtergesellschaft. Ist der externe Faktor eine Person, induziert dies oftmals deren „Beteiligung“ an einer Interaktion; als organisationale Ressource interpretierbar erhöht dies die Wahrscheinlichkeit der internen Entwicklung.*

*Das Konstrukt der „Dienstleistungsmanufaktur“ kann Wettbewerbsvorteile der unmittelbaren Erstellung erklären. Hierdurch werden immaterielle, insbesondere Wissen, sowie organisationale Ressourcen des Dienstleistungspotenzials akzentuiert.*

#### **5.2.2.1.4. Die Ergebnisdimension**

Ausgangspunkt der Argumentation bildet das Merkmal der Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses: Es wurde argumentiert, dass eine objektive Leistungsbewertung, die zu meist subjektiv wahrgenommene „Qualität“ einer Dienstleistung, in vielen Fällen nur einge-



schränkt möglich ist. Insbesondere fehlt oftmals ein materielles Medium, in Form des „externen Faktors“ oder eines Trägermediums, welches das Ergebnis einer Dienstleistungserstellung hinreichend abbilden könnte. Deshalb sind Dienstleistungen durch ein oftmals hohes wahrgenommenes Risiko gekennzeichnet.

Dies induzierte einerseits relativ hohe Akquisitionskosten für Neukunden, andererseits findet aber ein Wechsel des Dienstleistungsanbieters (switching Verhalten) nur in eingeschränktem Maße statt, wenn die erstellte Dienstleistung nicht mindestens den Erwartungen entsprochen hat. Aus diesem Grunde besteht die Strategie des Dienstleistungsunternehmens nicht in der Fokussierung auf die einmalige Dienstleistungserstellung, sondern in dem Ziel, einen kontinuierlichen Strom, wiederholte Erstellungen von Dienstleistungen zu erreichen.

Der Aspekt der wiederholten Erstellung einer Dienstleistung ist darüber hinaus so zentral, weil hierauf noch zusätzliche Sekundär-, Folgeaspekte basieren, welche den zirkulären Charakter einer Dienstleistung betonen; der Aufbau von Dienstleistungspotenzialen sowie die Verbesserung des Dienstleistungserstellungsprozesses. Stellvertretend sei auf die Reputation oder den Firmennamen (Dienstleistungsmarke) als immaterielle Ressource eines Dienstleistungspotenzials verwiesen. Diese können auch ein wichtiges Internationalisierungspotenzial darstellen, in einer globalen, medial vernetzten Welt. Zudem reduziert eine wiederholte Dienstleistungserstellung beispielsweise die Kosten der Spezifikation der Dienstleistung, auch in einem internationalen Kontext (man denke beispielsweise an das Motiv „follow the customer“)<sup>47</sup>.

Aus diesem Grund bildet die Steuerung der Dienstleistungsqualität, welche zu einer wiederholten Dienstleistungserstellung führt, den zentralen Aspekt im Rahmen der Ergebnisdimension. Es gilt zu betrachten, ob diese Fähigkeit die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Ausland erklären kann.

Die Ausführungen zu einer „Dienstleistungsqualität“ haben gezeigt, dass es sich hierbei oftmals um ein komplexes, subjektiv wahrgenommenes Konstrukt handelt, welches schwer abbildbar ist. Man denke beispielsweise an SERVQUAL. Zusätzlich kann man argumentieren, dass eine Dienstleistungsqualität sehr unternehmens- bzw. kontextspezifisch ist; unterschied-

---

<sup>47</sup> Man kann beispielsweise in Kombination mit dem „Kundennachfolgemotiv“ argumentieren, dass man anhand der Basis existierender, heimischer Kunden, welche internationalisieren, im Ziel-/Gastland einen „Brückenkopf“ errichten kann, so dass man dann auch den (potenziellen) Nachfragern im Ziel-/Gastland ein Angebot offerieren kann. Hierdurch lassen sich zusätzliche „economies of scale“ erzielen. Vgl. Qian/Delios (2008), insbesondere S. 232 f. (in Kombination mit der dort angegebenen Literatur; anhand des Beispiels japanischer Banken).

liche Unternehmen werden deren verschiedenen Bestandteile ganz unterschiedlich abbilden und bewerten, damit steuern. Es lässt sich somit postulieren, dass die Steuerung der Dienstleistungsqualität als Fähigkeit bzw. im Sinne einer organisationalen Ressource zu interpretieren ist, welche einen Wettbewerbs- und Eigentumsvorteil begründen kann.<sup>48</sup>

Hieraus lässt sich eine interne Entwicklung ableiten – dies entspricht genau der bisherigen Argumentationskausalität.

Jedoch lässt sich mit der „Dienstleistungsqualität“ die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme erklären: Qualität, als Dienstleistungsergebnis, wird in verschiedenen Ländern, kulturell bedingt, sehr unterschiedlich gebildet und wahrgenommen. Dies beinhaltet sowohl die subjektive Wahrnehmung durch den Nachfrager, als auch deren Steuerung durch den Anbieter.

Die nationale Kultur bildet eine wichtige Komponente des ausländischen Nachfragerverhaltens, insbesondere auch kognitive Prozesse der Wahrnehmung. Beispielsweise zeigen Chui/Kwok, dass sich die Nachfrage von Lebensversicherungen<sup>49</sup> in unterschiedlichen Ländern mit Hilfe der kulturellen Dimensionen von Hofstede erklären lassen.<sup>50</sup> Kulturelle Divergenzen sind somit implizit in der „Dienstleistungsqualität“ enthalten, als Erwartung der Nachfrager sowie der Wahrnehmung der tatsächlich erstellten Dienstleistung.

Die Fähigkeit diese zu steuern, beinhaltet ebenfalls kulturell bedingte Differenzen. (Potenzielle) ausländische Partnerunternehmen oder Akquisitionsojekte nehmen Dienstleistungsqualität unterschiedlich wahr und steuern diese deshalb auch unterschiedlich.

Diese divergierenden, speziell kulturellen, Länderunterschiede einer „Dienstleistungsqualität“ können bei der Übertragung der Fähigkeit des Unternehmens diese zu steuern, den hierbei existierenden Wettbewerbsvorteils reduzieren. Überlegungen der Transaktions- bzw. Internationalisierungstheorien induzierten, wie zuvor postuliert, eine interne Entwicklung. Entscheidend ist jedoch, dass ein internationaler Markteintritt oftmals ein lokales Leistungserstellungssystem bedingt. Ein Dienstleistungsexport ist häufig allenfalls eingeschränkt möglich.

---

<sup>48</sup> Beispielsweise lässt sich eine Studie von professionellen B2B Dienstleistungen in Thailand und Malaysia von La/Patterson/Styles in diesem Sinne interpretieren. Sie zeigen, dass der wahrgenommene Wert der Dienstleistung von internen Ressourcen (wie technisches Wissen, Kundenorientierung oder Innovationsfähigkeit) abhängt. Vgl. La/Patterson/Styles (2009).

<sup>49</sup> Diese sind insofern besonders interessant, weil sie komplex, abstrakt sowie in ihrer zukünftigen Wirkung nur schwer ein- und abschätzbar sind. Insofern bilden nationale Unterschiede in der Wahrnehmung von Lebensversicherungen ein interessantes Untersuchungsobjekt.

<sup>50</sup> Vgl. Chui/Kwok (2008). Eine Studie mit Daten von 1976-2001, in 41 Ländern, welche Hofsteds Dimensionen nutzt. Positive Korrelation mit „Individualismus“, negative Korrelation mit Machtdistanz sowie Maskulinität.

Wenn somit die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme existiert, kann die „Dienstleistungsqualität“, im Sinne der Fähigkeit deren Steuerung als Dienstleistungsergebnis, die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären. Zwei zentrale Gesichtspunkte sollten explizit und vertiefend herausgestellt werden:

Die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme akzentuiert, dass die Möglichkeit eines Dienstleistungsexports meistens nicht oder nur eingeschränkt möglich ist: Es wurde argumentiert, dass dies zum einen durch die Immobilität/Standortgebundenheit des externen Faktors bei der Dienstleistungserstellung bedingt ist. Damit könnte die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft auch im Rahmen der Dimension des „Dienstleistungserstellungsprozesses“ erfolgen.

„Neue“ Informations- und Kommunikationstechnologien machen diese Notwendigkeit teilweise obsolet. Zunehmend ist ein Dienstleistungsexport möglich. Dennoch sind viele Dienstleistungen gerade dadurch charakterisiert, dass der Dienstleistungsnachfrager eine lokale Dienstleistungserstellung erwartet – im Sinne der subjektiven Wahrnehmung einer Dienstleistungsqualität in der Dimension des Dienstleistungsergebnisses. Deshalb wird die „Notwendigkeit lokaler Leistungserstellung“ hier und nicht im Rahmen der Dimension „Dienstleistungserstellungsprozess“ betrachtet. Dies gilt insbesondere für komplexe, sehr spezifische, Know-how intensive Dienstleistungen, welche darüber hinaus eine hohe Bedeutung für den Nachfrager besitzen. Beispielsweise erwarten viele Nachfrager eine persönliche „face-to-face“-Beratung bei Finanz-/Vermögensdienstleistungen oder würden „Telemedizin“ ablehnen.

Zunehmende psychische und kulturelle „Distanz“ induziert, nach diesem Verständnis, zunehmend „stärkere“ Formen des internationalen Markteintritts, d.h. eine höhere Verpflichtung/Verbindlichkeit (commitment). Dies scheint diametral zu den Aussagen der Prozesstheorien, insbesondere der „Produkt-Lebens-Zyklus“ Theorie<sup>51</sup> oder der Uppsala-Schule, zu stehen. Deshalb gilt es hervorzuheben, dass hier lediglich das Argument der Internalisierung einer Ressource betrachtet wird – die Aussagen der Prozesstheorien bleiben von dieser Argumentation völlig unberührt.

Als **Hypothese 4** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Rahmen der Dimension „Dienstleistungsergebnis“ wie folgt erklären:

---

<sup>51</sup> Vgl. Vernon (1966); Vernon (1979); Hirsch (1975).

*Existiert ein Eigentumsvorteil eines Dienstleistungsunternehmens in der Fähigkeit, die „Dienstleistungsqualität“ zu steuern kann dies im Sinne einer organisationalen Ressource interpretiert werden, damit eine interne Entwicklung erklären. Wenn zusätzlich die Notwendigkeit der Errichtung lokaler Leistungserstellungssysteme existiert, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären.*

Wenn man die Divergenzen der, speziell kulturell bedingten, Erwartungen an die Dienstleistungsqualität und gleichzeitig die Wahrnehmung der erstellten Dienstleistungsqualität betrachtet, lassen sich gerade auch folgende Sachverhalte erklären:

- Unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien in unterschiedlichen Ländern - trotz identischer Dienstleistung desselben Dienstleistungsunternehmens.
- Unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien von unterschiedlichen Dienstleistungen - in demselben Dienstleistungsunternehmen in demselben Land.

Wichtig erscheint an dieser Stelle des Weiteren nochmals der explizite Hinweis auf den zirkulären Charakter von Dienstleistungen; exemplarisch sei der Aspekte „Reputation“ oder „Dienstleistungsmarke“, als wichtige Ressource des Dienstleistungspotenzials herausgestellt. Die Steuerung der Dienstleistungsqualität führt zu einer wiederholten Nachfrage, welche als Entwicklungsprozess der Reputation oder einer Dienstleistungsmarke, d.h. deren Aufbau im Zeitablauf, zu interpretieren ist.<sup>52</sup> Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch die internationale Reisetätigkeit, sorgen für eine schnelle und unmittelbare internationale Diffusion der Reputation von Dienstleistungsunternehmen; sie sind gewissermaßen als Akzelerator eines Internationalisierungspotenzials interpretierbar.

#### **5.2.2.1.5. Dienstleistungsmerkmale als Argumente einer Vorteilsübertragung**

Die unternehmensinterne Übertragung eines unternehmensspezifischen Vorteils, d.h. die Internalisierung eines Eigentumsvorteils, ist die „klassische“ Erklärung für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Ausland.

Dienstleistungen akzentuieren diese Argumentationskausalität: Die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen, insbesondere die „Immaterialität“, kein materieller Faktoreinsatz sowie

---

<sup>52</sup> Dieser Prozess ist durch seine Asymmetrie charakterisiert; d.h. der Aufbau erweist sich als sehr zeitaufwändiger, eine Zerstörung kann jedoch ziemlich abrupt, oftmals sogar aufgrund singulärer Ereignisse, erfolgen.

die Integration eines „externen Faktors“, können diese internationale Markteintrittsform i.d.R. eher erklären als Merkmale von Sachgütern.

Hier wurden deshalb, im Rahmen der drei Dienstleistungsdimensionen, Merkmale herausgearbeitet, welche einen Wettbewerbs- bzw. Eigentumsvorteil begründen können. Mit Hilfe der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien wurde erklärt, warum dies innerhalb einer Unternehmenshierarchie, in der Form der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, am effizientesten ist. Es wird somit nur die effiziente Übertragung eines existierenden Eigentumsvorteils erklärt:

- Das Dienstleistungspotenzial setzt sich einerseits aus „Ressourcen“ sowie andererseits aus der „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ zusammen. Während argumentiert wurde, dass die „Verfügbarkeit einer Leistungsbereitschaft“ keinen Wettbewerbs- oder Eigentumsvorteil generieren kann, liefert der Ressourcenansatz erste Ansatzpunkte. Es konnte gezeigt werden, dass genau jene Ressourcen, welche einen Wettbewerbs- bzw. Eigentumsvorteil begründen, für Dienstleistungsunternehmen charakteristisch sind; immaterielle Ressourcen, speziell Wissen, sowie organisationale Ressourcen. Insbesondere ließen sich hierbei folgende Merkmale herausstellen: Personengebundenheit, nur implizit abbildbar, Kontext gebunden, komplex sowie in ihrer Wirkungskausalität unklar. Dies induziert, auf der Basis der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien, eine Übertragung innerhalb der Unternehmenshierarchie - allerdings ließ sich damit die „Gründung einer Tochtergesellschaft (noch) nicht erklären. Allein können „Ressourcen“ des Dienstleistungspotenzials die Gründung einer Tochtergesellschaft somit nicht erklären.
- Im Rahmen der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses wurde die Argumentation der Potenzialdimension lediglich verstärkt: Mit Hilfe des Konstrukts der „Dienstleistungsmanufaktur“ wurden zentrale Merkmale dieser Dimension herausgearbeitet, welche einen Wettbewerbs-/Eigentumsvorteil begründen können. Dies war zum einen ein hohes Maß an Interaktion mit dem Nachfrager, insbesondere nach Art und Umfang, bei der Spezifizierung der Dienstleistung. Dies war zum anderen im Kontext der Erstellung, Personen als „externer Faktor“ sowie die unmittelbare Erstellung durch Personen. Diese Merkmale einer „Dienstleistungsmanufaktur“ ließen sich prinzipiell im Sinne einer „organisationalen Ressource“ interpretieren. Damit ließ sich, wie in der Potenzialdimension, eine interne Entwicklung erklären – aber (noch) nicht die Gründung einer Tochtergesellschaft.

- Im Rahmen der Ergebnisdimension wurde die Notwendigkeit für die Steuerung und Kontrolle der „Dienstleistungsqualität“ des Dienstleistungsergebnisses hervorgehoben. Sie lässt sich auch im Sinne einer organisationalen Ressource interpretieren, welche einen Eigentumsvorteil begründen, damit eine interne Entwicklung erklären kann. Allerdings kann entweder die Notwendigkeit der Errichtung lokaler Leistungserstellungssysteme existieren oder der Dienstleistungsnachfrager erwartet diese, im Sinne der subjektiven Wahrnehmung einer Dienstleistungsqualität. Damit lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären.

Auch wenn versucht wurde, einzelne Dienstleistungsmerkmale unabhängig voneinander sowie diese in den verschiedenen Dimensionen zu betrachten, ist doch offensichtlich geworden, dass oftmals Interdependenzen verschiedener Dienstleistungsmerkmale existieren oder gleiche/ähnliche Erklärungsmuster in verschiedenen Dimensionen existieren. Es gilt somit hervorzuheben, dass diese Interdependenzen oder ähnliche Erklärungsmuster oftmals einen synergetischen Charakter besitzen. Das heißt, dass die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft zum einen gerade durch die Kombination verschiedener Merkmale charakterisiert ist sowie durch die Wirkung (einzelner) Dienstleistungsmerkmale in verschiedenen Dienstleistungsdimensionen zum anderen. Der Erklärungsgehalt ist stärker und längerfristig wirksam.

Prinzipiell ließe sich die bisherige Argumentation im Sinne einer „multiplikationsähnlichen Übertragung des Leistungserstellungssystems“ charakterisieren:<sup>53</sup> d.h. es werden die Erfolg bestimmenden Dienstleistungsmerkmale identifiziert, welche einen Vorteil generieren. Hierauf aufbauend, anhand dieser Dienstleistungsmerkmale, wird jene Organisationsform abgeleitet, welche diese „multiplikationsähnliche Übertragung des Leistungserstellungssystems“ ins Ausland am besten gewährleistet.<sup>54</sup> Doch oftmals endet mit dieser prinzipiellen Argumentation die Betrachtung der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen allgemein,<sup>55</sup> mit der Erklärung für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Besonderen. Stattdessen ist es notwendig, aufgrund der Bedeutung und Relevanz, die beiden anderen Motive einer In-

---

<sup>53</sup> Vgl., insbesondere zu diesem Begriff, Blümelhuber/Kantsperger (2005), insbesondere S. 127-136.

<sup>54</sup> Im weiteren Verlauf der Argumentation gehen die Autoren noch einen Schritt weiter, indem sie ein „Design Stripping and Dressing“ (DSD) postulieren; d.h. die Kernattribute der Dienstleistung herausarbeiten, diese dann (Ziel-) Markt bezogen anpassen. Vgl. Blümelhuber/Kantsperger (2005), insbesondere S. 137-143.

<sup>55</sup> Beispielsweise bei: Blümelhuber/Kantsperger (2005).

ternationalisierung von Dienstleistungsunternehmen explizit aufzugreifen – damit eine umfassende Erklärung der Problemstellung zu gewährleisten.

#### **5.2.2.2. Vorteilsgenerierung aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz**

##### **innerhalb der Unternehmenshierarchie**

##### **5.2.2.2.1. „Handelbare“ Dienstleistungen**

Grundsätzlich ist die Erklärung der internationalen Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen“, aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz, als alleiniger, isolierter Erklärungsdeterminante, nicht möglich. Dies beruht auf zwei zentralen Aspekten:

- Die Argumentation des vorangegangenen Kapitels 5.2.2.1. hat gezeigt, dass bestimmte Dienstleistungsmerkmale, spezielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, Wettbewerbs-/Eigentumsvorteils begründen können. Doch gerade diese scheinen diametral zu der Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu stehen. Damit lässt sich diese Markteintrittsform, aufgrund von Effizienzvorteilen, gerade nicht erklären.
- Des Weiteren wird versucht, die Argumentation anhand der verschiedenen Internationalisierungsmotive möglichst „trennscharf“ darzustellen, d.h. es soll eine möglichst eindeutige Kausalität für die Erklärung (der fokalen Problemstellung) vorgestellt werden. Dies bedeutet jedoch, dass die Argumente der anderen beiden Motive, die Übertragung oder Generierung eines Wettbewerbsvorteils, gerade nicht verwendet werden dürfen. Diese werden aber bei der Erklärung (aufgrund einer Erstellungseffizienz) zu meist (unwillkürlich) herangezogen. - Kapitel 4.2.5.2. hat gezeigt, dass sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht aufgrund der Erstellungseffizienz – allein - erklären lässt, sie gleichwohl „Erklärungsgehalt“ besitzt, allerdings nur in Kombination mit den anderen beiden Internationalisierungsmotiven; d.h. es wurde postuliert, dass sie deren Erklärungsgehalt „verstärkt“.

Beide Aspekte verhindern prinzipiell eine Erklärung der Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz – alleine. Gleichwohl erscheint es, wie die nachfolgende Argumentation zeigen wird, durchaus sinnvoll, dieses Motiv explizit zu betrachten. Es wird die Erklärung, aufgrund der anderen beiden Internationalisierungsmotive, in Kombination mit diesen, akzentuiert.

Die hierzu notwendige Argumentationskausalität lässt sich wie folgt charakterisieren: Man gründet im Ausland eine Tochtergesellschaft. Die Gründung einer Tochtergesellschaft ist notwendig, weil aufgrund der Erstellungseffizienz ein Eigentumsvorteil generiert wurde, welcher eine Nutzung/Verwertung innerhalb der Unternehmenshierarchie induziert. Zusätzlich besteht die Notwendigkeit der Errichtung eines lokalen Leistungserstellungssystems.

Das Argument der „Erstellungseffizienz“ lässt sich hier im Sinne einer Dienstleistungserstellung im „internationalen Maßstab“ konkretisieren und auffassen. Dies bedeutet, dass nicht das primäre Ziel existiert, die Dienstleistungen im Ausland auch abzusetzen (nur in diesem hier zu charakterisierenden, speziellen Fall), weil man dann das Motiv der Übertragung eines Vorteils zugrunde legen müsste. Das primäre Ziel ist nur/hauptsächlich die effizientere Erstellung dort. Natürlich kann und soll die im Ausland erstellte Dienstleistung auch dort abgesetzt werden, aber dies beinhaltet nicht das hier zu betrachtende Argument.

Diese Überlegungen implizieren ein entscheidendes Merkmal der hier vorzunehmenden Betrachtung - die Dienstleistung muss „handelbar“ sein! Dies bedeutet, dass lediglich bestimmte Arten von Dienstleistungen überhaupt betrachtet werden können.<sup>56</sup> Wie diese zu charakterisieren sind, um die Gründung einer Tochtergesellschaft zu erklären, soll in den folgenden Unterkapiteln dargestellt werden.

#### **5.2.2.2.2. Die Potenzialdimension**

Die Erstellungseffizienz im Rahmen der Potenzialdimension lässt sich hauptsächlich auf Größenvorteile zurückführen. Dienstleistungsunternehmen erscheinen hierbei oftmals durch zwei spezielle Merkmale charakterisierbar:

- Die Nutzung von Ressourcen des Dienstleistungspotenzials ist oftmals durch Grenzkosten, welche im Extremfall gegen Null konvergieren können, charakterisierbar. Insbesondere gilt dies für Dienstleistungen, bei denen der Dienstleistungsanbieter ein (hinreichend dimensioniertes) Potenzial zur Verfügung stellt und der Dienstleistungsnachfrager, insbesondere als Prosument, die Dienstleistung in weiten Teilen selber erstellt, beispielsweise Software gesteuerte „Teledienstleistungen“ (via Internet o.ä.). Charakteristisch ist dieser Sachverhalt aber auch für Dienstleistungen, welche einen

---

<sup>56</sup> „Typische“ handelbare Dienstleistungen sind beispielsweise Weiterbildungsangebote, wie „Fernunis“ oder bestimmte (virtuelle) MBA-Programme.



hohen Aufwand bei der erstmaligen Inanspruchnahme bedingen, beispielsweise einer kontinuierlichen Wartung oder Versorgung.

- Einige Dienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass sie eines Mindestmaßes der zugrunde liegenden Ressourcen dieses Dienstleistungspotenzials, im Sinne einer „kritischen Masse“ charakterisierbar, bedürfen. Stellvertretend hierfür seien entsprechende Infrastrukturen und Ausstattungen mit Informationstechnologie oder Diagnoseinstrumente bei der Wartung und Versorgung angeführt.

Die Relevanz von „economies of scale“ zeigt beispielsweise die Studie von Katrishen/Scordis:<sup>57</sup> Sie argumentieren, dass bei (Sachgüter produzierenden) Industrieunternehmen häufig eine Minimumgröße der Produktionskapazitäten existieren muss, um „economies of scale“ (und „-scope“) zu erreichen, welche eine Beschränkung auf ein (Heimat-) Land oft sinnlos macht. Aus diesem Grunde folgern sie, dass international operierende Dienstleistungsunternehmen ebenfalls von „economies of scale“ (und „-scope“) profitieren können, beispielsweise im Personalbereich, Finanzwesen oder der allgemeinen Verwaltung. Marketing und Imagebildung können weitere internationale „economies of scale“ induzieren. Insbesondere informationsintensive Dienstleistungen können somit internationalen Nachfragern standardisierte Produkte anbieten sowie „upstream“ Aktivitäten zentralisieren.<sup>58,59</sup>

Nach diesen Ausführungen besitzen insbesondere materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials eine zentrale Bedeutung um Größenvorteile zu generieren. Ein internationaler Markteintritt wäre eine Option diese zu nutzen. Dies steht im Widerspruch zu den Ausführungen des Kapitels der Übertragung eines Vorteils. Dort wurde argumentiert, dass materielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials wenig Relevanz besitzen einen Eigentumsvorteil zu generieren, damit die Gründung einer Tochtergesellschaft zu erklären. Stattdessen erscheinen „Marktlösungen“ als internationale Markteintrittsstrategien besser geeignet.

Als ***Ergänzungshypothese 2*** zusammengefasst, lässt sich deshalb postulieren, dass ...

---

<sup>57</sup> Vgl. Katrishen/Scordis (1998). Eine Studie welche speziell Akquisitionen von Versicherungsunternehmen untersucht.

<sup>58</sup> Den Vorteilen der „economies of scale“ stehen allerdings auch „diseconomies of scale“ gegenüber, beispielsweise sind dies zunehmende Koordinationskosten.

<sup>59</sup> Der Aussagegehalt ist allerdings, aufgrund empirischer Grenzen sowie zusätzlich zu berücksichtigende Umfeldbedingungen, einzuschränken; „economies of scale“ lassen sich nicht aufgrund „einfachen“ Größenwachstums erzielen. Diese Studie liefert somit „Hinweise“.

*... jene Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, welche Größenvorteile, damit eine Erstellungseffizienz, bedingen, gerade keinen Eigentumsvorteil induzieren – damit die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht erklären können.*

Doch stellt sich die Frage, ob sich diese Argumentation als eine notwendige, zwingende Bedingung darstellt. Ergänzend sei deshalb zunächst auf ein Fallbeispiel verwiesen:

Um Größenvorteile und Synergien zu erzielen, erscheinen Kooperationen, Zusammenschlüsse oder Akquisitionen etc. eine potenzielle internationale Markteintrittsstrategie. Doch besitzen derartige internationale Markteintrittsformen, wie in Kapitel 4 bereits beschrieben, u.U. erhebliche Risiken und neigen zu Instabilitäten. Beispielsweise sei der Plan angeführt, Telia und Telenor, Norwegens und Schwedens Telekommunikationsdienstleistungsanbieter, zusammenzuführen.<sup>60</sup> Inkompatible strategische Zielsetzungen, insbesondere verursacht durch nationalstaatliche Interessen, verhinderten jedoch diesen Zusammenschluss, welcher deutliche Synergiepotenziale erwarten ließ. Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ kann derartige Probleme umgehen; sie ist zwar suboptimal allerdings u.U. die einzige Möglichkeit einen internationalen Markteintritt zu realisieren, beispielsweise sei auf die „Lufthansa Italia“ verwiesen.

Ein weiterer Gesichtspunkt soll im Sinne einer offen bleibenden Frage aufgezeigt werden. Manchmal benötigen Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials eine „kritischen Masse“, beispielsweise auch Ressourcen, welche einen Eigentumsvorteil erklären können wie „Wissen“. Stellvertretend hierfür seien Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen angeführt, welche eines gewissen Maßes an Wissenschaftlern, Ingenieuren o.ä. bedürfen. Manchmal existieren schon, im Extremfall als rudimentär zu charakterisierende, Tochtergesellschaften derartiger F&E Dienstleistungsunternehmen, welche die notwendige „kritische Masse“ nicht besitzen, damit eine internationale Erstellungseffizienz nicht generieren können. Könnte man die deutliche Vergrößerung dieser schon existierenden Tochtergesellschaft vielleicht im Sinne eines „internationalen Markteintritts“ interpretieren?

#### **5.2.2.2.3. Die Prozessdimension**

Um den Dienstleistungserstellungsprozess zu charakterisieren, soll wiederum auf eine Vereinfachung zurückgegriffen werden, das Konstrukt der „Dienstleistungsfabrik“. Dieses Konstrukt

---

<sup>60</sup> Vgl. Meyer/Altenborg (2008).

konkretisiert und verdeutlicht besonders gut den Fokus der hier verfolgten Argumentation, die Erstellungseffizienz.

Eine „Dienstleistungsfabrik“ impliziert im Rahmen dieser Dimension, dem Dienstleistungserstellungsprozess, zweierlei:

- Die Bedeutung und Relevanz der Spezifizierung der zu erstellenden Dienstleistung ist tendenziell eher gering. Stattdessen impliziert eine „Dienstleistungsfabrik“, d.h. eine Erstellungseffizienz, „Standard-Dienstleistungen“. (Diese können gleichwohl individuell und spezifisch sein, jedoch innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.) Diese Überlegung beinhaltet somit auch, dass die Interaktion mit dem Nachfrager „standardisiert“ ist. Charakteristisch für „Standarddienstleistungen“ ist deshalb, dass die Spezifikation sowie die Interaktion mit dem Nachfrager, mit Hilfe von Maschinen oder Software durchgeführt werden.
- Der unmittelbare Erstellungsprozess erfolgt „effizienz- und kostenoptimiert“. Im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung impliziert dies, dass eine Optimierung im Sinne der Substitution des Erstellungssubjektes erfolgt; insbesondere der Substitution der Erstellung von Personen durch die Erstellung von Maschinen/Software, oder mit deren Unterstützung. Des Weiteren ist der „externe Faktor“ zumeist keine Person, sondern ein materielles oder immaterielles Objekt. Ein derartiger „externer Faktor“ ist dadurch charakterisiert, dass eine aktive „Beteiligung/Mitwirkung“ bei der unmittelbaren Dienstleistungserstellung nicht erfolgt. Hierdurch folgt, dass die Wahrscheinlichkeit für die unmittelbare Dienstleistungserstellung durch Maschinen oder Software steigt.

Beide Aspekte zusammen betonen die Nutzung materieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, Maschinen oder Software. Doch können diese, wie zuvor schon argumentiert, gerade keinen Eigentumsvorteil begründen. Es wird deshalb eine weniger starke Form des internationalen Markteintritts induziert. Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ lässt sich auch in dieser Dimension - allein - gerade nicht erklären.

Als **Ergänzungshypothese 3** zusammengefasst, lässt sich deshalb postulieren, dass ...

*...die Merkmale einer „Dienstleistungsfabrik“, welche im Rahmen der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses eine Erstellungseffizienz charakterisiert, gerade keinen Eigentumsvorteil induzieren – damit die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht erklären können.*

Gleichwohl kann gerade eine Erstellungseffizienz einen Wettbewerbsvorteil begründen – beispielsweise im Sinne einer Strategie der „Kostenführerschaft“ von Porter. Doch damit hieraus ein Eigentumsvorteil resultiert, welcher die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ induziert, bedarf es zusätzlicher, ergänzender Erklärungskomponenten.

#### **5.2.2.2.4. Die Ergebnisdimension**

Die entscheidende Dimension für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft bildet die Ergebnisdimension. Während sowohl die Potenzialdimension, als auch die Prozessdimension alleine nicht erklären konnten, warum die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, unter dem Gesichtspunkt der Erstellungseffizienz, sinnvoll sein kann, ermöglicht erst die Ergebnisdimension, diese Extremform zu erklären.

Der Ausgangspunkt der Überlegungen zum Motiv der „Erstellungseffizienz“ besteht darin, dass eine „Erstellungseffizienz“ Wettbewerbsvorteile generieren kann. Als zentrales Argument hierfür wurden (Kosten-) Größenvorteile angeführt. Diese existieren aufgrund der Nutzung von Maschinen und Software, im Sinne der „Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials“.

Derart charakterisierte Vorteile können auch Eigentumsvorteile, gegenüber (potenziellen) Konkurrenzunternehmen des Gastlandes, induzieren. Hierzu ist es jedoch notwendig einen zusätzlich existierenden oder einen zu generierenden zusätzlichen Wettbewerbsvorteil zu unterstellen:<sup>61</sup>

Es wurde argumentiert, dass materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials gerade keinen Eigentumsvorteil generieren können. Man kann jedoch argumentieren, dass bestimmte materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials auch dadurch charakterisierbar sind, dass sie zusätzliche, ergänzende immaterielle Komponenten enthalten, welche einen Eigentumsvorteil begründen können. Explizit sei hierbei auf „Wissen“ verwiesen: Materielle Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials können, als explizite Abbildung dieses Wissens, somit als Kombination mit diesen immateriellen Komponenten interpretiert werden, welche aber eine Einheit bilden. Dies sind Maschinen und Software wie beispielsweise „Internet-Portale“.

---

<sup>61</sup> Hier wird ausschließlich ein existierender Vorteil betrachtet; zu generierende Vorteile werden erst in Kapitel 4.2.5.3. aufgegriffen.

Der Eigentumsvorteil des Dienstleistungsunternehmens beruht somit auf einer immateriellen Ressource des Dienstleistungspotenzials, ist aber eingebettet in einer materiellen Ressource des Dienstleistungspotenzials. Dies bedeutet, dass der existierende Vorteil, hier des Wissens, vorausgesetzt wird.

Zentrales Argument einer internen Entwicklung ist hierbei das Motiv der Steuerung und Kontrolle des Eigentumsvorteils, aufgrund der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien, im Sinne der Übertragung eines existierenden Vorteils. Dies gilt deshalb insbesondere für die Steuerung und Kontrolle der „Dienstleistungsqualität“, d.h. die Dimension des Dienstleistungsergebnisses. Doch die Argumentation des Motivs „Erstellungseffizienz“, in Kombination mit der Ergebnisdimension, beinhaltet zusätzliche Gesichtspunkte, welche die bisherige Argumentation ergänzen:

- Die Dienstleistungserstellung mit Hilfe von Maschinen/Software ist dadurch charakterisiert, dass einerseits die Grenzkosten einer zusätzlichen Dienstleistungserstellung oftmals gegen Null konvergieren, andererseits die materiellen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials oftmals „unteilbar“ sind. Beispielsweise ist die Nutzung einer Software, eines „unteilbaren“ Internetportals nahezu unbegrenzt möglich. Eine internationale Markteintrittsstrategie ist gewissermaßen durch diese Art der Dienstleistung vorgegeben. (Sie werden später als „virtuelle Dienstleistungen“ charakterisiert.)
- Die Dienstleistungserstellung mit Hilfe von Maschinen/Software, hier als „Dienstleistungsfabrik“ charakterisiert, impliziert die Sicherung einer gleich bleibenden Qualität einer Standarddienstleistung, als entscheidendes Motiv für die wiederholte Nachfrage der Dienstleistungserstellung. Demgegenüber steht, dass bei der Verfolgung der Strategie der Erstellungseffizienz die Gefahr von Zielkonflikten besteht, wenn die Erwartungen der Nachfrager nicht hinreichend erfüllt werden. „Standarddienstleistungen“ lassen Variationen nur in einem sehr begrenzten Umfang zu, dies kann den Erwartungen der Nachfrager entgegenstehen. Gerade die hier betrachtete Form der effizienten Erstellung international handelbarer Dienstleistung betont, kulturell bedingt, divergierende Qualitätsverständnisse.
- Es wurde herausgestellt, dass die Dienstleistungserstellung mit Hilfe von Maschinen/Software nur in einem sehr eingeschränkten Umfang dem Postulat der „Nachhaltigkeit“ des Ressourcenansatzes entspricht. Zwar wurde argumentiert, dass der hier betrachtete Eigentumsvorteil auf einer immateriellen Ressource des Dienstleistungspotenzials, insbesondere Wissen, beruht; dies könnte prinzipiell eine Nachhaltigkeit im-

plizieren. Doch die Nutzung/Transformation dieses Wissens in eine Maschine oder Software bedeutet eine explizite Kodifizierung. Damit wirkt es nicht länger „nachhaltig“. Dies bedeutet, dass der Eigentumsvorteil ständig „erneuert“ werden muss; d.h. es findet der Übergang zu einer „dynamischen Fähigkeit“, hier insbesondere im Sinne der Generierung von Wissen, statt. (Ein Aspekt welcher Gegenstand des nachfolgenden Kapitels ist.)

Der letzte Schritt die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu erklären besteht darin, die „Notwendigkeit“ lokaler Leistungserstellungssysteme zu spezifizieren.

Das Motiv einer internationalen Erstellungseffizienz implizierte, dass „handelbare“ Dienstleistungen betrachtet werden. So entfällt die Notwendigkeit, dass der Ort der Dienstleistungserstellung mit dem Ort des Nachfragers und/oder externen Faktors übereinstimmen muss. Stattdessen determinieren Standortvorteile, wie sie beispielsweise die Kausalität des OLI-Schemas abbildet, den Ort der Dienstleistungserstellung. Insbesondere sind hier deshalb (Faktor-) Preisunterschiede anzuführen, für die Nutzung der Dienstleistungspotenziale, den Dienstleistungserstellungsprozess sowie speziell die Steuerung der Dienstleistungsqualität, im Rahmen dieser Dienstleistungsdimension.

Zusätzlich bildet aber auch das Motiv der „Generierung von Vorteilen“ eine zentrale Determinante – im Kapitel 5.2.2.3.

Als **Hypothese 5** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Rahmen der Dimension „Dienstleistungsergebnis“ wie folgt erklären:

*Das Motiv der „Erstellungseffizienz“ kann allein die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht erklären. Stattdessen bedarf es einer Argumentationskette: Eine internationale „Erstellungseffizienz“ impliziert handelbare Dienstleistungen, welche mit Hilfe materieller Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, Maschinen und Software, erstellt werden. Ein Eigentumsvorteil setzt einen zusätzlichen, ergänzenden Wettbewerbsvorteil voraus, insbesondere Wissensressourcen „in“ den materiellen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials. Die Steuerung und Kontrolle dieses Eigentumsvorteils, d.h. Überlegungen der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien, im Sinne einer „Dienstleistungsqualität“ (der hier relevanten Dimension des Dienstleistungsergebnisses) induzieren eine interne Entwicklung. Sie erklären damit auch die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, weil „handelbare“ Dienstleistungen die Notwendigkeit einer Erstellung am Ort des Nachfragers und/oder externen Faktors obsolet machen. (Das Zielland beinhaltet die dortige „Gründung einer Tochtergesellschaft“.)*

#### **5.2.2.2.5. Dienstleistungsmerkmale als Argumente einer Erstellungseffizienz**

Wenn man dieses Kapitel zusammenfasst, wird deutlich, dass das Motiv der Erstellungseffizienz praktische Relevanz und Bedeutung besitzt, obwohl es theoretisch die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ – allein - gerade nicht erklären kann.

So kann es nicht überraschen, dass die hier vorgestellte Argumentation nicht „einfach“ erscheint, weil einerseits leicht die Gefahr besteht, auf Argumente der Vorteilsübertragung oder Vorteilsgenerierung zurückzugreifen, andererseits Einschränkungen und Annahmen notwendig sind. Zusätzlich verhalten sich gerade jene Dienstleistungsmerkmale, welche sich im Rahmen der Übertragung eines Wettbewerbsvorteils als zentral erwiesen haben, diametral zu der Argumentation einer Erstellungseffizienz.

Besonders muss herausgestellt werden, dass nur die Ergebnisdimension die Gründung einer Tochtergesellschaft „mit-“ erklären kann, d.h. in Kombination mit existierenden oder zu generierenden Vorteilen. Die Betrachtung einer „Erstellungseffizienz“ im Rahmen der Potenzialdimension und auch im Rahmen der Prozessdimension, legt zunächst eher eine „schwächere“ Form des internationalen Markteintritts nahe.

Trotz des eingeschränkten theoretischen Erklärungsgehalts erscheint die praktische Bedeutung und Relevanz für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz, durchaus gegeben; vor allem aber in der Zukunft deutlich zuzunehmen:

Hierfür sind zum einen das Merkmal der „handelbaren“ Dienstleistungen, d.h. die Möglichkeit eines Dienstleistungsexports, zum anderen das Konstrukt der „Dienstleistungsfabrik“, d.h. die maschinen- und softwaregestützte Dienstleistungserstellung in einem internationalen Maßstab, verantwortlich. Ursächlich sind insbesondere die Fortschritte in der Informations- und Telekommunikationstechnologie sowie ein zunehmend „globales“, international einheitliches Nachfragerverhalten.

Stellvertretend seien, neben den schon erwähnten Extrembeispiel der „Internetportale“, exemplarisch die Lufthansa oder SAP angeführt. Die Lufthansa lässt gewisse Wartungsarbeiten in Malta oder China ausführen, will aber hierbei die Kontrollmöglichkeiten durch eine ei-

gene Tochtergesellschaft behalten. Analog gilt dies für die SAP AG, welche bestimmte Programmierungen in Indien, innerhalb des SAP-Konzerns durchführen lässt.

Für beide Unternehmen gilt jedoch zurzeit noch, dass es sich um tendenziell „geringerwertige“ Dienstleistungen handelt. Deshalb wird man zunächst argumentieren, dass hierfür hauptsächlich Faktorpreisunterschiede, Lohnkosten verantwortlich sind. Diese Argumentation gewinnt aber dann an Relevanz und Gültigkeit, wenn man argumentiert, dass beide Unternehmen langfristig versuchen, (erhebliche) Kostenvorteile aufgrund von Größenvorteilen zu erzielen; d.h. „internationale Wartungsbasen“ in Malta oder China aufzubauen sowie „Programmier- und Kompetenzzentren“ in Indien zu errichten.

Damit sollte man folgendes herausstellen: Beiden Beispielen gemein ist, dass sich diese Dienstleistungen als „Dienstleistungsexport“ charakterisieren lassen, sie wirken beispielsweise auch in Deutschland. Beide Unternehmen versuchen „Dienstleistungsfabriken“ zu errichten, d.h. eine internationale Erstellungseffizienz durch die Gründung eigener Tochtergesellschaften.

### **5.2.2.3. Vorteilsgenerierung innerhalb der Unternehmenshierarchie**

#### **5.2.2.3.1. Dienstleistungsinnovationen**

Die beiden vorangehenden Internationalisierungsmotive unterstellten prinzipiell die Existenz eines Vorteils eines Dienstleistungsunternehmens. Ein internationaler Markteintritt sollte entweder diesen Vorteil in das Ausland übertragen oder es sollte ein internationaler Markteintritt aufgrund einer internationalen Erstellungseffizienz erfolgen, in Kombination mit einem existierenden Vorteil.

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt ein internationaler Markteintritt, um einen Vorteil zu generieren; d.h. entweder ist ein Wettbewerbsvorteil noch kein Eigentumsvorteil oder ein Eigentumsvorteil soll um zusätzliche Vorteile im Ausland ergänzt werden. Im Terminus der „ressourcenorientierten Sichtweise“ bedarf es zusätzlicher, komplementärer Ressourcen – aus dem Ausland.<sup>62</sup>

Diese Sichtweise lässt sich dahingehend interpretieren, dass aufgrund eines internationalen Markteintritts „Dienstleistungsinnovationen“ resultieren.<sup>63</sup> „Innovation“ bedeutet hierbei, dass

---

<sup>62</sup> Vgl. beispielsweise Dunning/McKaig-Berliner (2002), auf „professionelle“ Dienstleistungsunternehmen fokussiert.

<sup>63</sup> Vgl. zu Begriff und Abgrenzung beispielsweise Reichwald/Schaller (2003), S. 172-177.



es sich mindestens um eine „Neuartigkeit“ für ein fokales Unternehmen handelt, die Dienstleistung per se muss nicht notwendigerweise „neu“ sein.<sup>64</sup>

Mit dem Konstrukt der „Dienstleistungsinnovation“ soll dabei ausdrücklich auch herausgestellt werden, dass es sich gerade nicht um eine lokale Anpassung einer existierenden Dienstleistung handelt.

Es wird gefordert, dass ein Innovationsmanagement für Dienstleistungen explizit die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale enthalten sollte:<sup>65</sup>

- Aus der Intangibilität von Dienstleistungen folgt beispielsweise, dass bei der Entwicklung ein hohes Abstraktionsniveau notwendig ist, bei einem hohen Innovationsgrad das Leistungsversprechen nur schwer kommunizierbar ist, gewerblicher Rechtsschutz meist nur eingeschränkt existiert.
- Aus der Nachfragerinteraktion folgt beispielsweise, dass durch die Interaktion innovative Anregungen entstehen können, man auf die Hilfe der Nachfrager bei der Implementierung zurückgreifen kann.

Doch erscheint eine derartige Charakterisierung, gerade für die hier verfolgte Problemstellung, viel zu stark vereinfacht und wenig präzise. Die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ aufgrund der Generierung von Vorteilen, welche Dienstleistungsinnovationen induzieren, benötigt eine umfassende Charakterisierung von Dienstleistungen - anhand der Dienstleistungsdimensionen.<sup>66</sup>

#### **5.2.2.3.2. Die Potenzialdimension**

Prinzipiell scheint die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ anhand des Motivs „Generierung eines Vorteils im Ausland“, gerade in der Potenzialdimension eines Dienstleistungsunternehmens, einfach. Es müssen dieselben Merkmale dieser Dimension herangezogen werden, welche, wie bei der Übertragung eines existierenden Vorteils in ein Gastland, Relevanz besitzen. Es wurde argumentiert, dass nur sie einen Wettbewerbsvorteil generieren können. Man kann sich deshalb auf immaterielle und organisationale Ressourcen des Dienst-

---

<sup>64</sup> Vgl. ergänzend Reckenfelderbäumer/Kim (2005). Zwar stellt dieser Beitrag „internes Marketing“ für die internationale Wettbewerbsfähigkeit heraus, die Argumentationskausalität ist jedoch ähnlich.

<sup>65</sup> Vgl. Bruhn/Stauss (2004), S.9-15.

<sup>66</sup> Einen prinzipiell ähnlichen Bezugsrahmen verfolgen Corsten/Gössinger sowie Benkenstein/Steiner: Vgl. Corsten/Gössinger (2004) (mit einer stärkeren Orientierung anhand eines Produktionsprozesses); Benkenstein/Steiner (2004), S. 33-40 (mit einer inhaltlichen Variation der Objektdimension).

leistungspotenzials konzentrieren. Man könnte postulieren, dass sich lediglich die Übertragungsrichtung verändert hat; nicht die Übertragung eines Vorteils in das Ausland, sondern die Generierung aus dem Ausland, wird betrachtet.

Doch erweist sich eine derartige „einfache Betrachtung“ als nicht hinreichend. Deshalb erscheint es notwendig, zusätzliche, ergänzende Aspekte explizit darzustellen. Damit werden auch die Argumentation und das Verständnis der Vorteilsübertragung ergänzt.

Oftmals erweisen sich die Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials als nicht hinreichend, um international wettbewerbsfähig zu sein oder langfristig zu bleiben. Ein internationaler Markteintritt soll deshalb komplementäre Ressourcen generieren. Eine (erste) Option hierzu bilden Kooperationen oder Akquisitionen.<sup>67</sup> Der Vorteil hierbei ist ein schneller und unmittelbarer Zugang zu diesen komplementären Ressourcen. Dies impliziert, dass aus dem Umkehrschluss, der Probleme dieser Markteintrittsformen, die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erfolgen kann.

Stellvertretend soll auch hier wieder die Argumentation auf die Ressource „Wissen“ fokussiert werden, weil sich diese als zentrale Ressource eines Dienstleistungspotenzials erweist: Einerseits aufgrund der Bedeutung und Relevanz (per se), andererseits korrespondiert dies mit dem konstitutiven Merkmal der Immaterialität von Dienstleistungen.

Wenn ein lokaler Marktpartner (hier Kooperationspartner oder Akquisitionsobjekt) benötigt wird, erweisen sich drei Bedingungen als wichtig:<sup>68,69</sup>

- Existenz eines geeigneten Marktpartners.
- Transferfähigkeit des Wissens.
- Absorptionsfähigkeit des Wissens.

Basisvoraussetzung einer derartigen Argumentation bildet die Existenz eines geeigneten Marktpartners, eine in der Realität oftmals schwierige „Herausforderung“: Es muss ein potenzieller Marktpartner identifiziert werden, welcher das notwendige komplementäre Wissen be-

---

<sup>67</sup> Dunning/McKaig-Berliner berichten in ihrer Studie von 96 weltweit führenden „professionellen“ Dienstleistungsunternehmen, dass hierbei „M&A“ Formen des internationalen Markteintritts präferiert werden, gerade nicht die „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Vgl. Dunning/McKaig-Berliner (2002).

<sup>68</sup> Vgl. Brown/Dev/Zhou (2005), S. 476-479.

<sup>69</sup> Die grundsätzliche Argumentation wurde in Kapitel 4.2.5.3.3. vorgestellt, sie wird hier auf Dienstleistungsunternehmen angewendet.

sitzt. Dies gilt speziell bei komplexen, impliziten sowie an Personen gebundenen Wissen mit unklarer Wirkungskausalität.

Zusätzlich muss diese „potenzielle“ Kooperation oder Akquisition auch ausgestaltet werden. Gerade wenn ein Marktpartner über eine monopolähnliche Stellung der komplementären Ressource Wissen verfügt, kann dies zu „Prohibitivbedingungen“ der Ausgestaltung führen.<sup>70</sup> Deshalb kann die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ notwendig sein.

Sollte ein geeigneter und kooperationsbereiter Partner gefunden werden, bildet der Transfer des Wissens den zweiten Schritt. Wie schon in Kapitel 5.2.2.1.2., speziell anhand der Komplexitätsstufen von Wissen, argumentiert wurde, ist eine Übertragung von Wissen zwischen verschiedenen Marktpartnern mitunter nur schwer und/oder unvollständig möglich. Ohne die dort vorgestellte Argumentation nochmals explizit aufzunehmen zu müssen, der Transferprozess an sich bleibt gleich, wurde wie folgt argumentiert:

Bestimmte Merkmale von Wissen können bei einem Transfer, gemäß der Transaktions- und Internalisierungstheorien, die Gründung einer Tochtergesellschaft miterklären. Insbesondere sind dies die komplexe Zusammensetzung verschiedener Teilbestandteile dieser Ressource Wissen, welche des weiteren oftmals an Personen gebunden, nicht oder nicht hinreichend abbildbar sowie als kontextspezifisch zu charakterisieren ist.

Hieraus folgt aber (noch) nicht notwendigerweise, dass ein fokales Unternehmen das transferierte, komplementäre Wissen auch aufnehmen und nutzen, speziell kommerziell verwerten kann. Es muss dieses Wissen „absorbieren“ können.<sup>71</sup> – Dies ist der entscheidende Aspekt bei dem Motiv der „Generierung eines Vorteils“, der Generierung komplementärer Ressourcen – für „Dienstleistungsinnovationen“. Die Absorptionsfähigkeit kann gerade jene Innovationsprozesse erklären, welche zusätzliches, komplementäres Wissen benötigen.

Bei der Absorptionsfähigkeit erweist sich eine gemeinsame Wissensbasis (related) als „kritisch“; hierzu gehören insbesondere qualifizierte Mitarbeiter und das Management, welches eine „gemeinsame Sprache“ spricht: Dies geht dabei weit über das traditionelle, linguistische Verständnis hinaus. Explizit sind hier Aspekte wie beispielsweise technisches Wissen etc. angeführt.

---

<sup>70</sup> Dies bedeutet, dass ein Bewusstsein für ein gemeinsames Wertschöpfungspotenzial der Marktpartner existiert.

<sup>71</sup> Obwohl, wie in Kapitel 4.2.5.3.3. dargestellt, der Begriff der „Absorption“ weiter gefasst ist, werden hier hauptsächlich diese beiden Bestandteile verwendet.

Zusätzlich wird eine gemeinsame informelle organisationale, speziell kulturelle Basis herausgestellt, d.h. die Organisationsfähigkeit, Koordination sowie soziale Integration der Marktpartner betont. Zentrale Determinanten sind hierbei „Einstellungen, Werte, Normen“, sowie „Vertrauen“. Da das Konstrukt „Absorptionsfähigkeit“ oftmals die Organisationsform der Netzwerke herausstellt, erscheinen diese Bedingungen innerhalb eines Intranetzwerkes, einer Tochtergesellschaft, leichter erfüllbar als zwischen Marktpartnern, als Internetzwerke.

Konkretisiert man die Überlegungen der „Absorptionsfähigkeit“ auf die hier verfolgte Problemstellung, erscheinen zwei, durchaus interdependente Aspekte für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ besonders relevant:

Es wurde argumentiert, dass sich ein Wettbewerbsvorteil von Dienstleistungsunternehmen auf organisationale Ressourcen und Fähigkeiten sowie immaterielle Ressourcen, insbesondere Wissen, zurückführen lässt. Die „Absorptionsfähigkeit“ betont gerade diese Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials. Nur ähnliche Wissensbasen sowie eine gemeinsame informelle organisationale, speziell kulturelle Basis sichern die Absorption des komplementären Wissens – damit den Vorteil Dienstleistungsinnovationen zu generieren. Man kann demnach postulieren, dass mit steigender Heterogenität dieser beiden Ressourcen des Dienstleistungspotenzials die Gefahr steigt, dass das transferierte Wissen nicht absorbiert werden kann – sich damit zunehmend die „interne Generierung eines Vorteils“ erklären lässt.

Analog lässt sich im internationalen Kontext postulieren, dass mit steigender psychischen und kulturellen Distanz die Gefahr steigt, dass das transferierte Wissen nicht absorbiert werden kann – sich damit zunehmend die „interne Generierung eines Vorteils“ erklären lässt.

Damit lässt sich prinzipiell, anhand des Umkehrschlusses aus der internationalen Vorteilsgenerierung mit Hilfe eines Kooperationspartners, eine interne Generierung komplementären Wissens im Ausland erklären: Probleme der Transferfähigkeit, der Absorptionsfähigkeit sowie ein mangelhaftes Bewusstsein für ein gemeinsames Wertschöpfungspotenzial können eine interne Generierung (mit-) erklären. Die nachfolgende Abbildung 5.3. visualisiert die hier vorgestellte Argumentation:



Abb. 5.3.: Bedingungen für Erfolgspotenziale wertschöpfender Wissenstransfers mit lokalen Marktpartnern

Damit bedarf es noch der Notwendigkeit die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu erklären. Bisher wurde bewusst herausgestellt, dass das komplementäre Wissen im Gastland an ausländische Marktpartner gebunden sei oder diesen zur Verfügung steht (in unterschiedlicher Intensität bzw. Ausprägungsformen).

Bewusst akzentuiert beschrieben, existiert aber auch „standortbezogenes Wissen“, welches gerade nicht an Unternehmen gebunden ist. Exemplarisch sei auf Wissen im Kontext eines „Clusters“ verwiesen, beispielsweise „nationale Wettbewerbsvorteile“ von Dienstleistungsclustern bei Porter. Dieses komplementäre Cluster- bzw. Standort-Wissen induziert die Notwendigkeit einer lokalen Präsenz, erklärt somit die Gründung einer Tochtergesellschaft. Dies bedeutet, dass ein Dienstleistungsunternehmen in einem speziellen Cluster eine Tochtergesellschaft gründet, um dessen komplementäre Wissensbasis zu „absorbieren“, d.h. dieses zu erkennen (auch wenn dieses oftmals selber nicht kodifizierbar und explizit ist), aufzunehmen sowie kommerziell zu nutzen – als „Dienstleistungsinnovation“. Nachfolgend seien diese Überlegungen mit Hilfe des in Theorie und Praxis vieldiskutierten Konzeptes eines „metanationalen Unternehmens“ detaillierter dargestellt. (Mit dieser Argumentation ist nicht nur die Form, sondern auch der Standort des internationalen Markteintritts, simultan, (mit-) erklärbar.)

Auch wenn im Rahmen dieser (theoretischen) Argumentation zwischen Wissen von Unternehmen und Wissen in Clustern (im Sinne von Extrema) unterschieden wird, beinhaltet real existierendes, komplementäres, ausländisches Wissen i.d.R. beide Charakteristika gleichzeitig. Komplementäres Wissen eines (potenziellen) Kooperationspartners beinhaltet und basiert auf dem Wissen des ausländischen Clusters und vice versa.

Als **Hypothese 6** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, mit dem Internationalisierungsmotiv „Generierung eines Vorteils“, im Rahmen der Dimension eines „Dienstleistungspotenzials“, wie folgt erklären:

*„Dienstleistungsinnovationen“ induzieren die Notwendigkeit der Generierung komplementärer Wissensressourcen aus dem Ausland. Wenn derartige Wissensressourcen von Partnerunternehmen nicht hinreichend „absorbierbar“ sind oder dieses als „Clusterwissen“ charakterisierbar ist, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären.<sup>72</sup>*

Stellvertretend für diese hier vorgestellte Argumentation sei der „Metanationale“ Ansatz herausgegriffen:<sup>73,74</sup> Ausgangspunkt der Betrachtung dieses Ansatzes bildet die Entstehung „globaler“ Wirtschaftssysteme, welche auf „Wissen“ beruhen. Wettbewerbsvorteile von Unternehmen basieren dementsprechend hauptsächlich auf Wissen, welches über die ganze Welt verteilt ist. Aufgrund fallender (oft nahezu vernachlässigbarer) Raumüberwindungskosten ist dieses Wissen relativ leicht verfügbar und den Wirtschaftssubjekten zugänglich. Eine Nutzung und Verwertung ist zu geringen Kosten möglich.

Der metanationale Ansatz betrachtet Wettbewerbsvorteile einer Differenzierungsstrategie aufgrund von Innovationen, welche auf „neuem Wissen“ basieren. Der Wettbewerbsvorteil basiert deshalb auf der Erkennung, Mobilisierung und Nutzung von Wissen.

Durch die Wissensverfügbarkeit ist nicht ein Unternehmensstandort, sondern die Unternehmensspezifität, hier im Sinne der Eigenschaften und Merkmale des fokalen Unternehmens, entscheidend. Früher wurde postuliert, dass „globale“ Unternehmen eine Strategie der Penetration von Weltmärkten verfolgen sollten. Im „Wissenszeitalter“ wird hingegen die umge-

---

<sup>72</sup> Vgl. vertiefend Yu/Zaheer (2010) – anhand eines Prozessmodells bei der Übertragung des Managementkonzeptes/Organisationspraktik „Six Sigma“ – allerdings nicht bei Dienstleistungsunternehmen, sondern in Industrieunternehmen sowie Jensen/Szulanski (2004), mit stärkerem Fokus auf die Adaption von Wissen.

<sup>73</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001) (für einen allerersten Überblick S. 1-5).

<sup>74</sup> Hier findet nur eine Fokussierung auf diesen (einen) Aspekt des „metanationalen Ansatzes“ statt. Beispielsweise wird nicht der Aspekt der Unternehmensführung (governance) thematisiert. Vgl. hierzu, in Abgrenzung zu „multidivisionalen“ Unternehmen, Verbeke/Kenworthy (2008). (Dort wird argumentiert, dass sich, insbesondere für große, international operierende Unternehmen (MNE), eine multidivisionale Unternehmensführung gegenüber einer metanationalen, i.d.R. als überlegen erweist.)

kehrte Kausalität postuliert, „Lernen von der Welt“ - um Innovationen zu generieren. Die folgende Abb. 5.4. versucht, die Kausalität dieses Ansatzes zu visualisieren.



Abb. 5.4.: *Metanationale vs. Globale Orientierung von Internationalisierungsstrategien*

Der Ausgangspunkt der metanationalen Argumentation besteht darin, dass der Aufbau von Fähigkeiten des Zugangs, der Verbindung, sowie der Übertragung von Wissen aus entfernten, nicht traditionellen Quellen bisher nicht hinreichend genutzter Wissenszugänge Innovationen generieren soll. Diese, hierdurch induzierte, neue Wettbewerbsfähigkeit wird als „metanationaler Vorteil“ bezeichnet.<sup>75</sup> Dies bedeutet, dass der Wettbewerbsvorteil nicht darin besteht, nationale Grenzen zu überwinden, sondern die Einzigartigkeit regionaler Unterschiede bewusst zu nutzen, um neue und bessere Kompetenzen zu generieren. Eine globale, homogene Welt ist demnach gerade kein wünschenswerter Zustand. Damit besteht dieser Ansatz aus drei Bestandteilen: sensing, mobilizing und operations.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Das griechische „Meta“ soll herausstellen, dass der Wettbewerbsvorteil nicht heimatlandbasiert ist. Metanationale Unternehmen sehen weltweit verstreute, Lücken ungenutzten (Technologie- und Markt-) Wissens bzw. entsprechender Fähigkeiten, die es zu nutzen gilt, um wirkungsvoller Innovationen zu generieren als Konkurrenten. Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), S. 5.

<sup>76</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), insbesondere als Überblick dieses Konzeptrahmens S. 5-9, 85-88.

- Identifizierung, Zugang und Nutzung neuen Wissens (wie Technologie- und Nachfragetrends) von (Regionen, nicht Staaten) der gesamten Welt (schneller und effizienter als Wettbewerber).<sup>77</sup>
- („Unternehmerisch orientierte“) Mobilisierung und Integration des gewonnenen Wissens für die Generierung von Innovationen, im Sinne eines Wissens-Leverage (durch Individuen oder Teams).<sup>78</sup>
- Umsetzung der Innovationen in das (operative) Tagesgeschäft (day to day business) - durch Erstellung eines Wert generierenden Absatzgutes; d.h. „Früchte der Innovationen ernten“.<sup>79</sup>

Die Identifizierung, der Zugang und die Nutzung, sowie die Mobilisierung und Integration des Wissens ist bei kodifiziertem Wissen (z.B. Blaupausen relativ) einfach; schwierig jedoch, wenn Wissen nicht offensichtlich, implizit (tacit), an Personen gebunden, komplex, sowie nur im (lokalen) Kontext verständlich ist.<sup>80</sup> Während kodifizierbares Wissen durch bzw. mit Hilfe von Märkten übertragbar ist, erweist sich bei der zweiten Wissensart eine interne Hierarchielösung als vorteilhaft. Metanationale Unternehmen sind ein integriertes Netzwerk, welche durch eine unterstützende, gemeinsame globale Kultur charakterisiert sind, dass die drei (zuvor angeführten) Bestandteile (sensing, mobilizing und operations) integriert, so dass gerade auch der Wissenstransfer von Tochter- zu Mutterunternehmen gefördert wird.<sup>81</sup>

Der metanationale Ansatz vertieft und ergänzt die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Hierbei werden verschiedene Ansätze miteinander kombiniert. Als zentrale Aussage wird dabei das „Lernen von der Welt“ hervorgehoben. Dies bedeutet ...

- die (organisationale) Fähigkeit eines Unternehmens, als internes, integriertes Netzwerk, mit einer einheitlichen globalen Kultur,
- weltweit verteilte, lokale, d.h. regionale Unterschiede bewusst nutzend,
- „neue“ Wissensressourcen, insbesondere wenn diese nicht offensichtlich, implizit, an Personen gebunden sowie komplex sind,

---

<sup>77</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), speziell Kapitel 6, S. 139-167. (Im Rahmen dieses Kapitels finden sich auch Internalisierungshinweise: Es wird insbesondere bei Kooperationen die Gefahr hervorgehoben, dass der Partner nur selektiv sowie bewusst gesteuert, Wissen weitergibt.)

<sup>78</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), speziell Kapitel 7, S. 169-195.

<sup>79</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), speziell Kapitel 8, S.197-217.

<sup>80</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), S. 115-118, in Verbindung mit S. 126-137.

<sup>81</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001), allgemein S. 214-217; speziell den Wissenstransfer zwischen Mutter und Tochter S. 122-136.



- zu kommerziell verwend-/nutzbaren Innovationen
- zu kombinieren.

#### **5.2.2.3.3. Die Prozessdimension**

Im Rahmen der Potenzialdimension wurde argumentiert, dass gerade weltweit verteilte, lokale Unterschiede in einem internationalen Intranetzwerk kombiniert, die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären können. Speziell „metanationale“ Unternehmen akzentuierten diese Sichtweise.

Während die bisherige Argumentation eher die Absorption komplementären Wissens hervorhob, kann im Rahmen der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses stärker das „Lernen“ herausgestellt werden. Die Interaktion mit dem Nachfrager, bei der Spezifizierung der Dienstleistung, sowie der unmittelbare Erstellungsprozess, mit der Integration des externen Faktors, eröffnen die Option, lokale Unterschiede bewusst zu nutzen. Das heißt Dienstleistung bewusst variieren - im Sinne der hier postulierten „Dienstleistungsinnovation“.<sup>82</sup>

Deutlicher wird diese Argumentation, wenn man die spezielle Sichtweise von Innovationen einnimmt. Eine starke und frühzeitige Integration des Nachfragers und externen Faktors kann Dienstleistungsinnovationsprozesse begünstigen und ermöglichen.<sup>83</sup> Hierbei kann deren Rolle im Innovationsprozess ganz unterschiedlich ausfallen; sie reicht von einer rein passiven Rolle bis zu selbstständigen „Innovatoren“, bei denen der Nachfrager und/oder externe Faktor selbstständig, mit Hilfe verschiedener Werkzeuge (Toolkits), Innovationen kreiert.<sup>84</sup> Für die hier verfolgte Problemstellung erscheint es ausreichend, diese Überlegungen anhand des Konzeptes eines „führenden Nutzers“ (lead user) zu charakterisieren.<sup>85</sup>

Innovationspotenziale existieren sowohl im Rahmen der Spezifizierung der Dienstleistung, als auch im Rahmen der unmittelbaren Leistungserstellung.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Damit wird die grundsätzliche Sichtweise der „Zukunft des Wettbewerbs“ (The future of competition“) von Prahalad/Ramaswamy, als gemeinsamer kreativer (Wertschöpfungs-) Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager, auf internationale Dienstleistungsinnovationen fokussiert. Vgl. Prahalad/Ramaswamy (2004).

<sup>83</sup> Der Dienstleistungserstellungsprozess lässt sich im Sinne einer „Dienstleistungsmanufaktur“ charakterisieren.

<sup>84</sup> Vgl. Kunz/Mangold (2004), S. 331-334.

<sup>85</sup> Vgl. Hippel (1986), insbesondere S. 796.

<sup>86</sup> Vgl. ähnlich Möller (2004), S. 293-298. Sie verwendet bei der Analyse das Konstrukt der „Interaktionsepisode“, welches sie aufspaltet in das „Leistungsdesign“ und den „Leistungserstellungsprozess“. Dies entspricht prinzipiell der hier vorgestellten Aufspaltung der Prozessdimension.

- Im Rahmen der Spezifizierung der Dienstleistung wird der Nachfrager zum Co-Designer der Dienstleistung.
- Im Rahmen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung wird der Nachfrager oder externe Faktor zum Co-Produzenten, liefert aber insbesondere notwendiges Feedback.

Während der Nachfrager als Co-Designer und Co-Produzent die Dienstleistung mitgestalten kann, besteht im Rahmen der unmittelbaren Dienstleistungserstellung zusätzlich die Möglichkeit, auch den Erstellungsprozess zu verbessern (bei Konstanz der Dienstleistung). Der externe Faktor, insbesondere als Person welche sich artikulieren kann, ermöglicht bei der unmittelbaren Erstellung die Rückkoppelung.

Das entscheidende Argument besteht darin, dass weltweit verteilte lokale Dienstleistungserstellungsprozesse die Aussagen des Konzepts des metanationalen Unternehmens, das „Lernen von der Welt“, hervorheben. Nachfrager und/oder der externe Faktor können die Rolle von „führenden Nutzern“ wahrnehmen – aufgrund der lokalen, regionalen Unterschiede des Dienstleistungserstellungsprozesses. Sie ermöglichen damit „Dienstleistungsinnovationen“ für ein fokales Dienstleistungsunternehmen. Damit wird deutlich, dass Dienstleistungsinnovationen auch auf weltweit verteilten, lokalen Erstellungsprozessen beruhen können.

Als **Hypothese 7** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, mit dem Internationalisierungsmotiv „Generierung eines Vorteils“, im Rahmen der Dimension eines „Dienstleistungserstellungsprozesses“, wie folgt erklären:

*Die Interaktion des Nachfragers bei der Spezifikation der Dienstleistung sowie die Integration des externen Faktors bei dem unmittelbaren Erstellungsprozess, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Dienstleistungsinnovationen, wenn sich diese tendenziell im Sinne einer Dienstleistungsmanufaktur auffassen lassen und hierbei weltweit verteilte, lokale (Ressourcen- insbesondere Wissens-) Divergenzen existieren. Ein so charakterisierbarer Dienstleistungserstellungsprozess akzentuiert ein „Lernen von der Welt“, im Sinne metanationaler Unternehmen.*

#### **5.2.2.3.4. Die Ergebnisdimension**

Als Steuerung der Dienstleistungsqualität von Dienstleistungsinnovationen lässt sich dieses Unterkapitel charakterisieren. Zum einen wird das Internationalisierungsmotiv, der Generie-

rung eines Vorteils durch die Generierung komplementärer Ressourcen hervorgehoben, welche „Dienstleistungsinnovationen“ induzieren. Zum anderen, aber gleichzeitig, ist es notwendig, die Dienstleistungsqualität als Dienstleistungsergebnis zu sichern, d.h. die subjektive Wahrnehmung durch den Nachfrager zu steuern.

Mit der Notwendigkeit der Generierung komplementärer Ressourcen aus dem Ausland steigt die Gefahr, dass eine „Dienstleistungsinnovation“ nicht oder nicht mehr hinreichend eine „Dienstleistungsqualität“, die subjektive Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses, gewährleistet. Diese nicht hinreichende Dienstleistungsqualität führt dazu, dass die Dienstleistungsinnovation nicht wiederholt nachgefragt wird.

Bei der Übertragung eines existierenden Vorteils in das Ausland wurde die Sicherung der Dienstleistungsqualität, d.h. die Fähigkeit der Steuerung der subjektiven Wahrnehmung durch den Nachfrager, als Erklärungsdeterminante herausgearbeitet. Bei der Generierung eines Vorteils aus dem Ausland, durch die Generierung komplementärer Ressourcen, entspricht dies der Absorption der komplementären Ressourcen für eine Dienstleistungsinnovation.

Dies bedeutet, die komplementären Ressourcen aus dem Ausland in die existierende Dienstleistung zu integrieren, zu absorbieren – so dass der Charakter der ursprünglichen Dienstleistung erhalten bleibt und der Nachfrager weiterhin das ergänzte, innovative Dienstleistungsergebnis als subjektive (positive) „Dienstleistungsqualität“ wahrnimmt. Wie zuvor (schon hinreichend) argumentiert, kann somit die „Absorptionsfähigkeit“ die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären – auch im Kontext der Dienstleistungsqualität.

Als spezielle Form der Sicherung einer Dienstleistungsqualität lässt sich prinzipiell auch das Konstrukt „metanationaler“ Unternehmen interpretieren: Durch die Integration des Nachfragers und die Interaktion mit dem externen Faktor, werden nicht nur Informationen und Anregungen etc. generiert, welche zu Vorteilen führen können – im Sinne des „Lernen von der Welt“ metanationaler Unternehmen. Gleichzeitig steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis einer so entstandenen Dienstleistungsinnovation als „Dienstleistungsqualität“ wahrgenommen wird.

Als **Hypothese 8** zusammengefasst, lässt sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, mit dem Internationalisierungsmotiv „Generierung eines Vorteils“, im Rahmen der Dimension eines „Dienstleistungsergebnisses“, wie folgt erklären:

*„Dienstleistungsinnovationen“ bedingen häufig die Generierung komplementärer Ressourcen aus dem Ausland. Aufgrund der Sicherung einer „Dienstleistungsqualität“ kann die Notwendigkeit der Absorption innerhalb eines Unternehmens - die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ – induziert werden. Als spezielle Form seien hierbei explizit „metanationale“ Unternehmen angeführt.*

An dieser Stelle sollte ausdrücklich herausgestellt werden, dass zunehmend die Notwendigkeit für Dienstleistungsunternehmen existiert, Dienstleistungsinnovationen zu generieren - in einer zunehmend dynamischen Weltwirtschaft. Dies induziert, dass die Bedeutung und Relevanz der Generierung komplementärer Ressourcen für Dienstleistungsinnovationen aus dem Ausland steigt. Hieraus folgt einerseits, dass die Absorptionsfähigkeit als Voraussetzung der dynamische Fähigkeit interpretiert werden kann, kontinuierlich neue, zunehmend weltweit verteilte, lokale Vorteile zu generieren, andererseits wandelt sich der Charakter von international operierenden Dienstleistungsunternehmen zu „metanationalen“ Unternehmen.

Abschließend sei der zirkuläre Charakter der Dimensionen einer Dienstleistung herausgestellt: Die Fähigkeit der Steuerung der „Dienstleistungsqualität“ als Ziel der Ergebnisdimension, betont die wiederholte Nachfrage. „Dienstleistungsinnovationen“ wurden hierbei zum einen als Notwendigkeit in einem dynamischen Wettbewerbsprozess gesehen, welche Wettbewerbsvorteile generieren können – wenn es einem Unternehmen gelingt wiederholt komplementäre Ressourcen (auch) aus dem Ausland zu absorbieren oder als „metanationales“ Unternehmen „von der Welt zu lernen“. Zum anderen wurde auch die Gefahr herausgestellt, dass „Dienstleistungsinnovationen“ die subjektive Wahrnehmung der Nachfrager nicht hinreichend erfüllen können. Hieraus folgen Implikationen für die beiden anderen Dimensionen einer Dienstleistung.

Bisher wurden „Dienstleistungsinnovationen“ im Sinne neuartiger Dienstleistungen per se betrachtet, ohne Berücksichtigung des Erstellungsprozesses. Eine derartige Sichtweise erscheint aber unnötig eingegrenzt. „Dienstleistungsinnovationen“ lassen sich gerade auch als Verbesserung des Dienstleistungserstellungsprozesses auffassen. Die Absorption komplementärer Ressourcen aus dem Ausland, insbesondere Kombinationen aus immateriellen Wissensressourcen mit materiellen Ressourcen (Maschinen als Betriebsmittel) oder Software (welche die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ induzieren), bildet ein Element. Das „Lernen von der Welt“, im Sinne metanationaler Unternehmen, ein anderes Element, d.h. ein weltweit ver-

streutes, lokales Wissen effizienter Dienstleistungserstellungsprozesse innerhalb eines Dienstleistungsunternehmens zusammenzuführen.

Die Interdependenz zu der Dimension „Dienstleistungspotenzial“ lässt sich beispielsweise mit dem Aspekt der „Reputation“ oder einer „Dienstleistungsmarke“ darstellen. Sie resultiert aus der wiederholten Nachfrage einer Dienstleistung, setzt somit den bisher postulierten Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und der wiederholten Nachfrage voraus. „Globale“<sup>87</sup> Marken können hierbei folgende Vorteile bieten:<sup>88</sup>

- „Economies of scale“ und „economies of scope“ können existieren.
- Es können weltweit ähnliche Kundensegmente existieren.
- Lokale Anpassungskosten werden reduziert.
- Es existiert ein „globales Image“.

Zunächst wird man argumentieren, dass der Aufbau einer „globalen Marke“ im Sinne eines weltweiten „Qualitätsnachweises“ zu interpretieren ist. Die Erklärung für die Gründung einer Tochtergesellschaft kann in der Steuerung und Kontrolle des Ergebnisses der Dienstleistungserstellung, der Dienstleistungsqualität liegen.<sup>89</sup>

Eine derartige Erklärung setzt, im Rahmen dieses Kapitels, am „Kernnutzen“ einer Dienstleistung (der Dienstleistung per se) an. Doch geht manchmal der Nutzen einer „globalen Marke“ über diesen Kernnutzen hinaus. Einen (stellvertretend und beispielhaft angeführten) Hinweis hierauf bietet die Studie von Steenkamp/Batra/Alden.<sup>90</sup> Obwohl sie den wahrgenommenen Wert einer globalen Marke bei Sachgütern untersuchen, lassen sich die Aussagen auch auf Dienstleistungen übertragen. Sie stellen heraus, dass eine globale Marke als Indikator für Qualität dient, Status und Prestige verschafft sowie die Zugehörigkeit zu einer „globalen Kundenkultur“ (global consumer culture) vermittelt.

Hierbei kann die Bedeutung und Wirkung für Dienstleistungen, aufgrund deren Merkmale, höher sein. Dies lässt sich einerseits darauf zurückführen, dass Dienstleistungen ein höher

---

<sup>87</sup> Hier soll bewusst der Begriff „global“ verwendet werden, um das Argument eines Marktes herauszustellen; eine Relativierung, beispielsweise mit dem Begriff „regional“, bildet die Realität jedoch oftmals besser ab.

<sup>88</sup> Vgl. Steenkamp/Batra/Alden (2003), S.53-57 (sowie die dort angeführte Literatur).

<sup>89</sup> Beispielsweise legt die Unternehmensberatung Simon, Kucher und Partner Wert darauf, dass die, unter gleichem Namen und Auftritt in/aus China operierende Unternehmensberatung, keinerlei Beziehung (mehr) zu ihnen besitzt. (Ein juristisch interessanter Fall, weil der Name der Beratung in China nicht geschützt war und das chinesische Unternehmen früher Beziehungen zu der (originalen) Beratung besaß.)

<sup>90</sup> Vgl. Steenkamp/Batra/Alden (2003).

wahrgenommenes Risiko bezüglich der subjektiven Wahrnehmung der immateriellen Dienstleistungsqualität (gegenüber Sachgütern) besitzen, andererseits lassen sich Dienstleistungen nicht „einfach“ imitieren (wie beispielsweise materielle Luxusgüter von Rolex, Lacoste, Gucci etc.). Dies bedeutet, dass Status, Prestige, Zugehörigkeit zu einer globalen Kundenkultur etc. sowie die Sicherung der „Dienstleistungsqualität“ nur durch die Erstellung des fokalen Dienstleistungsanbieters erfolgen kann. Eine Dienstleistungserstellung eines „ähnlichen“ Anbieters kann gerade diese Motive nicht (hinreichend) erfüllen. Die „globale Marke“ wird zu einem u.U. wichtigen Bestandteil einer immateriellen Ressource des Dienstleistungspotenzials. Stellvertretend hierfür seien (Luxus-) Hotelketten oder (Steuer- und Wirtschaftsprüfungs- oder Unternehmens-) Beratungsunternehmen angeführt.

Als ergänzende **Hypothese 9** zusammengefasst, besitzt die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, mit dem Internationalisierungsmotiv „Generierung eines Vorteils“, im Rahmen der Dimension eines „Dienstleistungsergebnisses“, zusätzlichen, verstärkenden Erklärungsgehalt: *Aufgrund des zirkulären Charakters von Dienstleistungen werden auch die anderen beiden Dienstleistungsdimensionen tangiert. Eine „Dienstleistungsqualität“ als Dienstleistungsergebnis manifestiert sich beispielsweise in Konstrukten wie der „Reputation“ oder einer „Dienstleistungsmarke“, welche den Aufbau von Ressourcen des Dienstleistungspotenzials beinhalten. Der Dienstleistungserstellungsprozess lässt sich aufgrund einer im Ausland „erfolgreichen“ Absorption komplementärer Ressourcen (wie Wissen) sowie dem „Lernen von der Welt“ (metanationaler Unternehmen) verbessern. Dieser zirkuläre Charakter verstärkt somit die Notwendigkeit der Steuerung der „Dienstleistungsqualität“, betont damit zusätzlich die wiederholte Nachfrage/Erstellung einer Dienstleistung.*

#### **5.2.2.3.5. Dienstleistungsmerkmale als Argument einer Vorteilsgenerierung**

Fasst man die Argumentation des Internationalisierungsmotiv „Generierung eines Vorteils“ zusammen, lässt sich zunächst konstatieren, dass Dienstleistungsunternehmen mitunter nicht oder nicht hinreichend (international) wettbewerbsfähig sind. Es bedarf deshalb zusätzlicher, komplementärer Ressourcen – gerade auch aus dem Ausland. Diese lassen sich im Sinne einer „Dienstleistungsinnovation“ interpretieren.

Die Generierung komplementärer Ressourcen legt zunächst gerade nicht die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nahe. Internationale Markteintrittsformen wie Kooperationen erscheinen

„besser“, insbesondere im Sinne von „schneller“ oder „unmittelbar verfügbar“, geeignet für deren Generierung. Doch mit dem Konstrukt der „Absorptionsfähigkeit“ ließ sich die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären. Die Absorptionsfähigkeit setzt sich aus drei zentralen Elementen zusammen, dem Erkennen, dem Aufnehmen sowie der kommerziellen Nutzung der komplementären Ressourcen. Diese werden in den Dienstleistungsdimensionen verwendet.

Im Rahmen der Potenzialdimension wurde argumentiert, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ komplementäre Ressourcen effizienter „erkennen“ kann, insbesondere für die Einbindung in den Unternehmenskontext, speziell die Kombination mit dem schon existierenden Vorteil. Dies senkt die Gefahr, dass redundante Ressourcen bei einer Akquisition mit-erworben werden (müssen). Wichtiger ist allerdings der Gesichtspunkt, dass die komplementären Ressourcen innerhalb eines Unternehmens tatsächlich aufgenommen werden können. Insbesondere gleiche Wissensbasen sowie (informale) Organisationsaspekte heben diese Fähigkeit hervor; dies gilt speziell, wenn sich die komplementären Ressourcen nicht explizit abbilden, kodifizieren lassen oder deren Wirkungskausalität unklar ist.

Im Rahmen der Dimension „Dienstleistungserstellungsprozess“ wurde eine andere Art komplementärer (Wissens-) Ressourcen hervorgehoben. Es wurde argumentiert, dass weltweit verteiltes, lokales Wissen existiert, das kulturell divergierende Umfelder reflektiert, und speziell als eine „Cluster-(Wissens-) Ressource“ charakterisierbar ist. Hierbei wurde argumentiert, dass gerade die enge Interaktion mit dem Nachfrager, bei der Spezifikation der Dienstleistung, sowie die Integration des Nachfragers, bei der unmittelbaren Erstellung, Dienstleistungsinnovationen begünstigen. Es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das komplementäre Wissen (im Terminus der „Absorptionsfähigkeit“) aufgenommen werden kann.

Im Rahmen der Dimension des Dienstleistungsergebnisses wurde die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für die wiederholte Nachfrage/Erstellung herausgestellt. Deren Sicherung wurde (schon zuvor) als zentrale Fähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens herausgestellt. Hierdurch wird der Aspekt der kommerziellen Nutzung der „Absorptionsfähigkeit“ betont. Nur die wiederholte Nachfrage/Erstellung führt zu einem kommerziellen Erfolg; hierzu ist die „Dienstleistungsqualität“ notwendige Voraussetzung.

Zusätzlich wurde noch der zirkuläre Charakter dieser Dimension hervorgehoben. Konstrukte wie die „Reputation“ oder eine „Dienstleistungsmarke“, als Dienstleistungsergebnis, induzie-

ren den Aufbau von Ressourcen des Dienstleistungspotenzials. Auch der Dienstleistungserstellungsprozess (eines fokalen Dienstleistungsunternehmens) lässt sich verbessern, wenn eine „Dienstleistungsqualität“ das Dienstleistungsergebnis im Ausland charakterisiert.

Als ein Spezialfall dieser Argumentation wurden so genannte „metanationale“ Unternehmen herausgestellt. Sie akzentuieren das „Lernen von der Welt“ und sind dem Konzept der „Absorptionsfähigkeit“, gerade mit seinen drei Elementen (erkennen, aufnehmen sowie kommerziell nutzen), prinzipiell ähnlich.<sup>91</sup>

### **5.2.3. Zusammenfassende Betrachtung**

Mit Hilfe eines Bezugsrahmens wurde ein Ansatz vorgestellt, welcher die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ eines Dienstleistungsunternehmens erklären kann. Dieser ist dadurch charakterisiert, dass er die Motive einer Internationalisierung mit den Merkmalen von Dienstleistungen ganzheitlich betrachtet - eine zentrale Voraussetzung um eine internationale Markteintrittsstrategie hinreichend erklären sowie, hierauf aufbauend, gestalten zu können. Damit unterscheidet sich die hier vorgestellte Argumentation von Ansätzen, welche lediglich Teilbestandteile dieses Bezugsrahmens betrachten.

Es wurde hierbei versucht, eine Kausalität von Dienstleistungsmerkmalen und internationalen Markteintrittsstrategien, speziell die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, explizit aufzuzeigen – diese Markteintrittsform zu erklären. Die häufig verwendeten Branchenstudien erfüllen diesen Anspruch gerade nicht.

Auch wenn hier die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ im Vordergrund stand, lassen sich gleichwohl andere internationale Markteintrittsformen, beispielsweise Kooperationen von Dienstleistungsunternehmen, anhand des hier vorgestellten Bezugsrahmens ebenfalls erklären.<sup>92</sup>

Für die Erklärung konkreter internationaler Markteintrittsstrategien bestimmter Dienstleistungsunternehmen dürfte es offensichtlich sein, dass i.d.R. lediglich Bestandteile dieses Bezugsrahmens unmittelbare Relevanz besitzen, d.h. einzelne Quadranten des Bezugsrahmens dominieren die gesamte Erklärung. Allerdings erscheint es notwendig, insbesondere bei der

---

<sup>91</sup> Als wichtiger Bestandteil dieses Verständnisses sind Mitarbeiter, insbesondere mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund, herauszustellen. Vgl. vertiefend beispielsweise Bouncken/Pick (2005).

<sup>92</sup> Vgl. als ähnlichen Ansatz beispielsweise Kutschker/Mößlang (1996). (Anhand eines stark vereinfachten „Typologisierungsschemas“.)



Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, alle Bestandteile des Bezugsrahmens explizit zu berücksichtigen – auch und gerade um herauszuarbeiten, dass einzelne Quadranten keine Relevanz besitzen.

Dies bedeutet, dass der Bezugsrahmen ein theoretisches Konstrukt ist, um internationale Markteintrittsstrategien ganzheitlich und allgemein zu erklären, die konkrete Anwendung, sowohl die Erklärung als auch die Gestaltung, aber situationsspezifisch und unternehmensindividuell einer Gewichtung der einzelnen Quadranten bedarf.

Betrachtet man die verschiedenen Internationalisierungsmotive, wurden diese bewusst getrennt voneinander betrachtet. Gleichwohl wird man in der Realität häufig eine Kombination vorfinden. Unter Umständen existieren für einige Dienstleistungsunternehmen auch alle drei Internationalisierungsmotive gleichzeitig.<sup>93</sup> Hier wurde gezeigt, dass das Motiv der „internationalen Erstellungseffizienz“ zumeist die Existenz eines existierenden Vorteils bedingt, welcher ins Ausland übertragen werden sollte. (Prinzipiell lässt sich aber auch die Kombination mit der „Generierung eines Vorteils“ aufzeigen.)

Inhaltlich konnte gezeigt werden, dass insbesondere die konstitutiven Merkmale der „Immaterialität“ und der „Interaktion mit dem Nachfrager und die Integration eines externen Faktors“ die zentralen Determinanten für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ sind. Ein zentraler Gesichtspunkt besteht hierbei in der Fähigkeit von Dienstleistungsunternehmen, diese Merkmale innerhalb der Unternehmenshierarchie effizienter und effektiver zu koordinieren, zu steuern und zu kontrollieren sowie diese zu entwickeln. Diese Dienstleistungsmerkmale sind oftmals dadurch charakterisiert, dass sich diese nicht in exakten Daten oder Kennzahlen abbilden lassen, wie dies bei der Produktion von Sachgütern möglich ist, welche sich quantitativ abbilden.

Kombiniert mit den Internationalisierungsmotiven, lässt sich die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ wie folgt zusammenfassen:

- Bei der Übertragung eines Vorteils wurden immaterielle und organisationale Ressourcen des Dienstleistungspotenzials herausgestellt; insbesondere nur schwer abbildbares (kodifizierbares, explizites, in der Wirkungskausalität offensichtliches), komplexes, Kontext- sowie an Personen gebundenes „Wissen“. Im Rahmen des Dienstleistungser-

---

<sup>93</sup> Beispielsweise gilt dies für „professionelle Dienstleistungsunternehmen“. Vgl. Lowendahl (2000), VII, S. 143-160.

stellungsprozesses wurden ergänzend individuell spezifizierte und Interaktionen betonende, „personenbezogene“ Dienstleistungen, speziell im Sinne einer „Dienstleistungsmanufaktur“, herausgestellt (interpretierbar im Sinne einer organisationalen Ressource). Diese beiden Ressourcearten können einen Eigentumsvorteil bedingen. Die Erklärung der Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ war aber erst aufgrund von Überlegungen der Transaktionskosten-/Internalisierungstheorien im Rahmen der Dimension des Dienstleistungsergebnisses möglich. Es wurde die Bedeutung der Steuerung der Dienstleistungsqualität herausgestellt, welche eine wiederholte Dienstleistungserstellung induziert.

- Das Motiv der internationalen Erstellungseffizienz – alleine – konnte die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ nicht erklären. Mit dem Konstrukt der „Dienstleistungsfabrik“, welche einen existierenden Vorteil besitzt, beispielsweise Wissen „in“ Maschinen/Software, in Kombination mit der Steuerung der Dienstleistungsqualität, konnte jedoch die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme für „handelbare“ Dienstleistungen erklärt werden.

Reflektiert man die Argumentation dieser beiden Motive tritt Dunning's OLI-Schema deutlich hervor. Eigentumsvorteile existieren aufgrund der immateriellen Ressourcen des Dienstleistungspotenzials, insbesondere Wissen, sowie organisationaler Ressourcen/Fähigkeiten insbesondere auch in der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses. Ausländische Standortvorteile induzieren die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, aufgrund der Notwendigkeit der Steuerung der Dienstleistungsqualität für eine wiederholte Nachfrage/Erstellung der Dienstleistung.

Damit akzentuieren die Merkmale von Dienstleistungen die Argumentation des OLI-Schemas. Zusätzlich tritt aber in einer zunehmend dynamischen und zunehmend internationalen Welt ein weiteres Motiv hinzu:

- Das Motiv der „Generierung eines Vorteils“ betont „Dienstleistungsinnovationen“. Oftmals besteht hierbei die Notwendigkeit, komplementäre (insbesondere Wissens-) Ressourcen im Ausland zu generieren. Mit der „Absorptionsfähigkeit“ einerseits sowie dem „Lernen von der Welt“ „metanationaler“ Unternehmen andererseits, ließ sich hierbei die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ erklären. Die Sicherung der Dienstleistungsqualität bildet auch hier eine zentrale Determinante, ist aber auch deshalb so wichtig, um die Feedbackeffekte, aufgrund der wiederholten Erstellung, auf die anderen beiden Dimensionen, Potenzialaufbau und Verbesserung des Erstellungsprozesses,

zu realisieren. – Dies zeigt, dass auch hier prinzipiell die gleichen Dienstleistungsmerkmale relevant sind.

Wenn man somit die Merkmale von Dienstleistungen, anhand der einzelnen Dienstleistungsdimensionen betrachtet, ist es wichtig herauszustellen, dass Ressourcen des Dienstleistungspotenzials sowie der Dienstleistungserstellungsprozess, im Sinne einer Dienstleistungsmanufaktur, die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ letztendlich nicht allein erklären können. Vielmehr ist die Steuerung der Dienstleistungsqualität hierfür zentral.

Wenn man nun, als letzten Schritt dieser Zusammenfassung, versucht, jene Dienstleistungsmerkmale explizit zusammenzufassen, resultiert ein „Idealtypus“ einer Dienstleistung für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Diesen versucht die nachfolgende Abbildung 5.5. zu visualisieren:

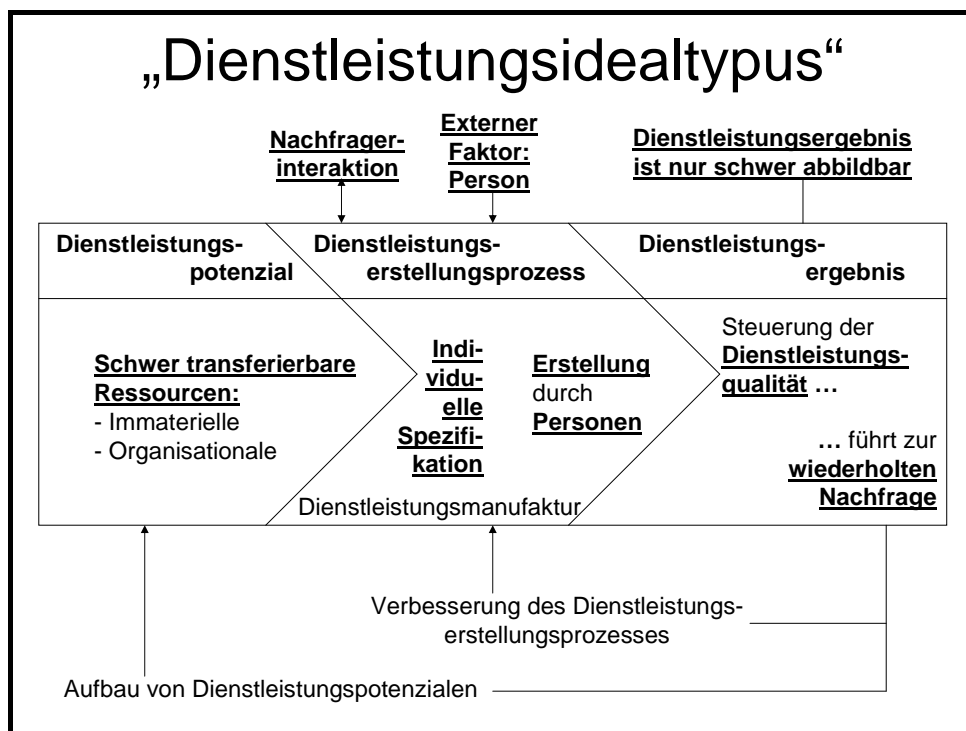


Abb. 5.5.: „Idealtypus“ einer Dienstleistung, welcher die Gründung einer Tochtergesellschaft erklären kann

Diametral zu diesem „Idealtypus“ von Dienstleistungen sei hier explizit, gewissermaßen als Kontrapunkt, ein weiterer Dienstleistungstypus herausgestellt „E-Services“:<sup>94</sup> „... selbstständige, marktfähige Leistungen, die durch die Bereitstellung von elektronischen Leistungsfähigkeiten des Anbieters (Potenzialdimension) und durch die Integration eines externen Faktors mit Hilfe eines elektronischen Datenaustauschs (Prozessdimension) an den externen Faktoren auf eine nutzenstiftende Wirkung (Ergebnisdimension) abzielt.“<sup>95</sup> Dies bedeutet insbesondere folgendes:<sup>96</sup>

- Der Nachfrager bleibt weitestgehend anonym; dieser stellt sich lediglich als eine digitalisierte Zahlenkombination dar.
- Die digitalisierte Dienstleistungserstellung bedingt standardisierte Prozesse und Dienstleistungen.
- Das „Kundenkontaktpersonal“ wird durch eine elektronische Plattform substituiert (elektronischer Service Encounter).
- Der Nachfrager bringt Informationen im Rahmen des Interaktionsprozesses aktiv ein.
- Es existiert eine digitale Verfügbarkeit der Leistung - in einem „virtuellen“ Raum.

Die nachfolgende Abbildung 5.6. visualisiert die Abgrenzung von E-Services:

---

<sup>94</sup> Die Behandlung von E-Services erfolgt hier sehr fokussiert auf die fokale Problemstellung. Für eine umfassende und vertiefende Darstellung vergleiche insbesondere den Sammelband von Bruhn/Stauss „Electronic Services“. Vgl. Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2002).

<sup>95</sup> Bruhn (2002), S.6. Bruhn verweist darauf, dass eine Vielzahl weiterer Abgrenzungen in der Literatur existieren und stellt einige dieser explizit vor. Hier korrespondiert die ausgewählte Abgrenzung ideal mit dem zugrunde liegenden Dienstleistungsverständnis. Vgl. somit die angegebenen Ergänzungen bei Bruhn (2002), S. 6.

<sup>96</sup> Vgl. Bruhn (2002), S. 8-12.

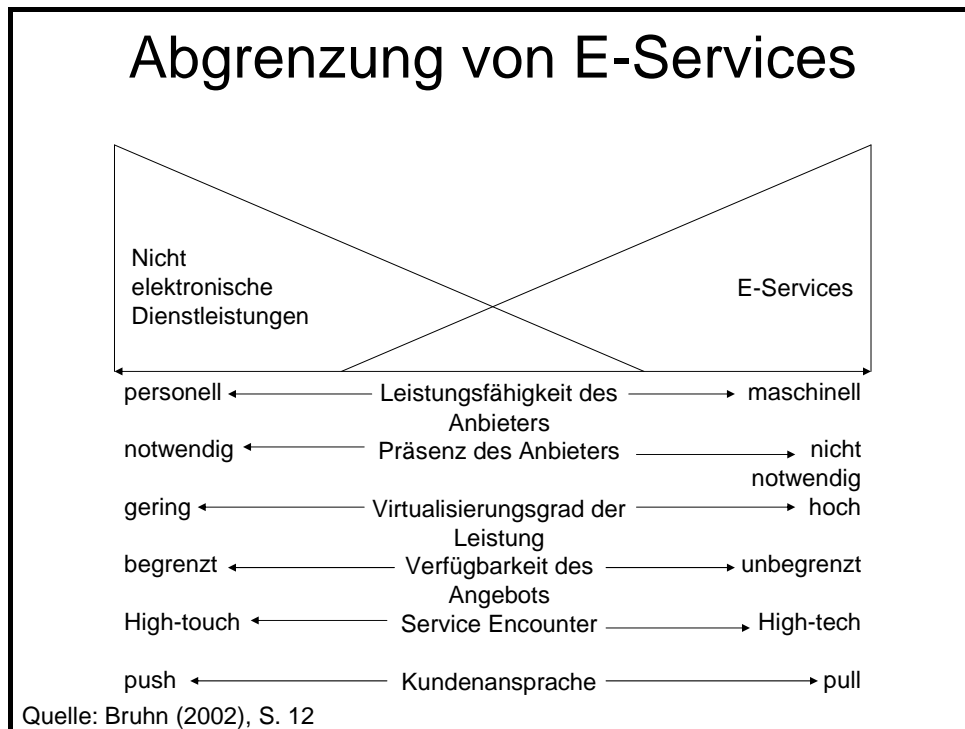


Abb. 5.6.: Abgrenzung der E-Services von „klassischen“ Dienstleistungen

Entscheidender Gesichtspunkt, im Rahmen der hier verfolgten Problemstellung, bildet die „Virtualisierung“; diese beinhaltet sowohl die Entstehung von „Virtualisierungsdienstleistungen“, als auch die Virtualisierung „klassischer“ Dienstleistungen.<sup>97</sup> Hierbei sollte man zwei Aspekte explizit herausstellen:

- „Virtualisierung“ bedeutet, dass diese Art von Dienstleistungen nicht an einen real existierenden Raum gebunden sind, demnach per se international sind.<sup>98</sup> (Internationale Markteintrittsstrategien sind im Prinzip obsolet.)
- Die virtuelle Marktbearbeitung kann auch in der Form einer Produktivdienstleistung erfolgen, die Dienstleistung oder das Dienstleistungsunternehmen ist „handelbar“ und ortsungebunden.

Darüber hinaus gilt es daran zu erinnern, dass eine „Virtualisierung“ nicht nur die Entstehung international absatzfähiger Dienstleistungen bedingt, sondern auch Dienstleistungsprozesse maßgeblich beeinflussen kann, beispielsweise und stellvertretend angeführt, medizinische Di-

<sup>97</sup> Vgl. Hünenberg/Mann (2002), S. 47-60; Eberl/Franke (2005), als „Internationalisierung via Internet“.

<sup>98</sup> Dies impliziert unmittelbar erhebliche Probleme; beispielsweise und stellvertretend seien juristische oder steuerliche Aspekte angeführt. Welche juristischen (Landes-) Regelungen gelten, in welchem Land fallen Steuern an?

agnosen in anderen Zeitzonen oder Operationen durch Roboter in Kriegsgebieten. Einen Spezialfall stellen „ferngesteuerte Dienstleistungen“ (remote services) dar.<sup>99,100</sup>

Gleichwohl sollte man bei diesen Arten von Dienstleistungen auch die Grenzen der „Virtualisierung“ berücksichtigen. Beispielsweise führt der fehlende persönliche Kontakt in Kombination mit kulturellen Unterschieden bei IT offshoring Projekten u.U. zu Problemen,<sup>101</sup> ein Aspekt, welcher bei der Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien berücksichtigt werden sollte.

### **5.3. „Gestaltungshinweise“ für den internationalen Markteintritt von Dienstleistungsunternehmen**

Mit dem „Dienstleistungsidealtypus“ sowie virtuellen Dienstleistungen, „E-Services“ wurden zwei theoretische Extrema eines breiten Spektrums real existierender Dienstleistungen abgebildet. Für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien lässt sich unmittelbar ableiten, dass wenn ein Dienstleistungsunternehmen dem „Dienstleistungsidealtypus“ entspricht, die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zu wählen sei.

Allerdings wird die Mehrzahl der real existierenden Dienstleistungsunternehmen diesem „Idealtypus“ gerade nicht entsprechen. Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass viele Dienstleistungsunternehmen sich zunehmend in Richtung E-Services entwickeln. Für diese sollte der internationale Markteintritt in Form eines „Dienstleistungsexportes“, mit verschiedenen Formen und Ausprägungsformen, gestaltet werden.<sup>102,103</sup>

Damit stellt sich die Frage wie der internationale Markteintritt zwischen den Extrema „Dienstleistungsidealtypus“ sowie „E-Services“ gestaltet werden kann.

---

<sup>99</sup> Vgl. Wunderlich/Schumann/Wangenheim/Holzmüller (2007), insbesondere S. 5-13; sowie die dort angegebene Literatur. Hierbei handelt es sich um den Einleitungsartikel des Sammelbandes von Holtbrügge/Holzmüller/Wangenheim (Hrsg.) (2007).

<sup>100</sup> Bei diesen Dienstleistungen handelt es sich um ...

- technologisch vermittelte,
- unabhängig von der räumlichen Distanz des Anbieters und Nachfragers,
- über Rückkoppelungsprozesse des Dienstleistungsobjektes gesteuerte,
- Dienstleistungserstellungsprozesse.

Typische Beispiele hierfür existieren in der Medizin (wie Operationen) der IT-Branche (wie Fernwartung oder -steuerung), dem Maschinenbau (wie einige Wartungs- oder Instandhaltungsarbeiten) sowie in der Verkehrstechnik (Telematik).

<sup>101</sup> Vgl. Hammes/Schumann/Steinbach/Wangenheim (2007).

<sup>102</sup> Vgl. vertiefend zu Erscheinungsformen des Dienstleistungsexports beispielsweise Burr (2007).

<sup>103</sup> Auch Internet Unternehmen sind nicht per se „global“. Vielmehr ist das Ausmaß intangibler Ressourcen für den Internationalisierungsgrad (mit-) verantwortlich. Vgl. beispielsweise Kotha/Rindova/Rothaermel (2002), anhand einer Studie von US Internet Unternehmen, mit den Determinanten „Reputation“ und „Webseitenverkehr“.

Ein erster „Gestaltungshinweis“ besteht in der Kombination dieser beiden Extremtypen mit den generischen Strategien von Porter.<sup>104</sup> Man kann argumentieren, dass der „Dienstleistungs-idealtypus“ als Differenzierungsstrategie aufgefasst werden kann. Insbesondere die individuelle Spezifikation, mit der Interaktion des Nachfragers, sowie die unmittelbare Erstellung durch Personen, für Personen als externem Faktor, interpretiert als „Dienstleistungsmanufaktur“ betont dieses Verständnis. Demgegenüber lassen sich „E-Services“ im Sinne einer Dienstleistungsfabrik interpretieren, welche mit der Strategie der „Kostenführerschaft“ korrespondieren.<sup>105</sup>

Der entscheidende „Gestaltungshinweis“ bei Porter besteht in der konsequenten Verfolgung der generischen Strategie. Porter bezeichnet dies als „stuck in the middle“, d.h. „Zwischenlösungen“, zwischen Differenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategie, diese erweisen sich als suboptimal.

Auf die Problemstellung internationaler Markteintrittsstrategien übertragen ließe sich somit folgern, dass entweder die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ oder ein „Dienstleistungsexport“ als internationale Markteintrittsstrategie angestrebt werden sollte.

Da die existierende Dienstleistung aber gerade dadurch charakterisiert ist, dass sie nicht diesen beiden Extremtypen entspricht, lässt sich postulieren, dass die Notwendigkeit existiert die fokale Dienstleistung „anzupassen“, d.h. die Dienstleistungsmerkmale in Richtung dieser beiden Extremtypen zu gestalten, zu verändern.

Eine derartige Argumentation betrachtet somit weniger die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, als vielmehr die Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen von Dienstleistungsunternehmen – aus denen aber die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien unmittelbar folgt.

Zusammenfassend lässt sich deshalb als **erster Gestaltungshinweis** postulieren:

*Dienstleistungsunternehmen zwischen dem „Dienstleistungsidealtypus“ und „E-Services“ verfolgen eine suboptimale Strategie. Für einen internationalen Markteintritt erscheint es deshalb sinnvoll die Dienstleistung im Sinne Porters generischer Strategien eindeutiger auszurichten und dementsprechend zu gestalten. Hierdurch wird unmittelbar eine extreme internationale Markteintrittsform induziert.*

---

<sup>104</sup> Vgl. Porter (1998b), Chapter 2, S. 34-46; Porter (1998c), S. 11-26 sowie Kapitel 3 und 4, S. 62-163..

<sup>105</sup> Vgl. zu dem Verständnis der Wettbewerbsstrategien der Dienstleistungsanbieter Homburg/Fassnacht (1998).

Dieser einleitende Gestaltungshinweis erscheint zum einen sehr provokant und zum anderen u.U. schwer oder nur langfristig tatsächlich realisierbar. Insbesondere kann man zusätzlich anführen, dass andere, alternative Markteintrittsformen existieren, welche gerade die Notwendigkeit dieser Extremformen vermeiden (sowohl der strategischen Ausrichtung der Dienstleistung selber als auch der hieraus resultierenden internationalen Markteintrittsstrategie).

Gleichwohl kann man postulieren, dass die Problemstellung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen die Notwendigkeit von Wettbewerbsvorteilen deutlich akzentuiert – ein internationaler Markteintritt bedingt ein Mindestmaß an (Hymers) Eigentumsvorteilen, auch bei den Internationalisierungsmotiven der „internationalen Erstellungseffizienz“ sowie der „Generierung von Vorteilen durch komplementäre Ressourcen“.

So sollte man, auch wenn man der Argumentation dieses Gestaltungshinweises nicht folgt, diesen bei der praktischen Gestaltung berücksichtigen – im Sinne einer sinnvollen wettbewerbsstrategischen „Optimierung“ der Dienstleistung. Er stellt die Notwendigkeit von Eigentumsvorteilen für internationale Markteintrittsstrategien heraus.

Der Übergang von der Notwendigkeit von Eigentumsvorteilen zu deren Sicherung, durch die internationale Markteintrittsform, bildet die Argumentationsbasis für den zweiten Gestaltungshinweis.

Zentrales Element der hier vorgestellten Argumentation war, dass nicht eine einmalige Dienstleistungserstellung, sondern die wiederholte Dienstleistungserstellung entscheidend ist; nur sie kann einen langfristigen Vorteil begründen (als notwendige Voraussetzung für einen internationalen Markteintritt). Hierbei war die subjektive Wahrnehmung des Dienstleistungsergebnisses durch den Nachfrager, als „Dienstleistungsqualität“ charakterisiert, entscheidend. Diese zu gewährleisten, hinreichend zu steuern, bildet die „conditio sine qua non“ für einen internationalen Markteintritt.

Diese Bedingung gilt, im Kontext der hier vorgestellten Argumentation, in zweierlei Hinsicht: Einerseits wurde für jedes Internationalisierungsmotiv die Existenz eines Vorteils vorausgesetzt; auch die Generierung eines Vorteils, durch komplementäre Ressourcen beinhaltet einen existierenden Vorteil. Andererseits wurde herausgestellt, dass auch die anderen beiden Dienstleistungsdimensionen die wahrgenommene „Dienstleistungsqualität“, beispielsweise das Wissen von Mitarbeitern, als Ressource des Dienstleistungspotenzials, sowie die unmittelbare Dienstleistungserstellung durch das Kundenkontaktpersonal, beeinflussen.



Die Fähigkeit die Dienstleistungsqualität zu steuern, besaß, im Kontext der fokalen Problemstellung, prinzipiell zwei Dimensionen: Zum einen wurde herausgestellt, dass die „Dienstleistungsqualität“ eine subjektive Wahrnehmung eines immateriellen Ergebnisses ist, welches sich, aus Nachfragersicht, oftmals einer exakten (u.U. messbaren), objektiven Bewertung entzieht (gerade wenn kein materieller externer Faktor oder ein entsprechendes Trägermedium existiert). Zum anderen wurde betont, dass die „Dienstleistungsqualität“, kulturell bedingt, u.U. ganz unterschiedlich wahrgenommen wird (durch den Nachfrager), oder (potenzielle) Kooperationspartner oder Akquisitionsobjekte diese u.U. ganz unterschiedlich „interpretieren“.

Hieraus resultiert die Gefahr, dass Elemente der Dienstleistungsqualität nicht hinreichend erkannt, abgebildet oder gesteuert werden – der ursprüngliche Wettbewerbs- bzw. Eigentumsvorteil abgeschwächt oder aufgelöst wird. Diese Gefahr lässt sich durch eine internationale Markteintrittsstrategie innerhalb eines Unternehmens (einer „Hierarchielösung“) reduzieren.

Als **zweiter Gestaltungshinweis** lässt sich somit postulieren:

*Die Fähigkeit der „Steuerung der Dienstleistungsqualität“ für eine wiederholte Nachfrage der Dienstleistung bildet die „conditio sine qua non“ jeder internationalen Markteintrittsstrategie. Hierbei steigt die Wahrscheinlichkeit für eine „stärkere“ Markteintrittsform mit steigender Problematik diese hinreichend zu erkennen, abzubilden sowie zu steuern – im Extremfall resultiert daraus die Notwendigkeit der „Gründung einer Tochtergesellschaft“.*

Bisher wurde einerseits die Notwendigkeit von Eigentumsvorteilen, andererseits deren Sicherung herausgestellt. Um Gestaltungshinweise für internationale Markteintrittsstrategien aufzuzeigen, bedarf es der Zusammenführung beider Elemente.<sup>106</sup> Hierzu wird eine ergänzende Betrachtungsweise international operierender Unternehmen eingenommen.

Als theoretischer Bezugspunkt der Arbeit diene der „Ressourcenansatz“. Mit dem Konzept der „organisationalen Fähigkeiten“ (organizational capability)<sup>107</sup> wird kein grundsätzlich neuer Ansatz verwendet, vielmehr findet eine Betrachtungsveränderung und Bedeutungsakzentuierung verschiedener Ressourcen statt.<sup>108</sup> Der Ansatz „organisationale Fähigkeiten“ betont die

---

<sup>106</sup> An dieser Stelle sei explizit auf eine Studie von Morschett/Schramm-Klein/Swoboda verwiesen. Sie untersuchten den „after-sales service“ von 80 deutschen Unternehmen des Maschinenbaus und der Elektroindustrie. Bezogen auf den hier thematisierten Kontext, konnte gezeigt werden, dass sich für die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ sowohl die „Qualität“ als auch die „Strategie“ (interpretierbar als Betonung des Eigentumsvorteils) als wichtige Determinanten darstellen. Vgl. Morschett/Schramm-Klein/Swoboda (2008).

<sup>107</sup> Vgl. insbesondere Collis (1994); Amit/Schoemaker (1993).

<sup>108</sup> Vgl. ergänzend zu den nachfolgenden Ausführungen Forsgren (2008), S. 55-60.

Einzigartigkeit der Unternehmen, damit möglichen internationalen Vorteilen, welche hauptsächlich auf Management- sowie organisationalen Fähigkeiten beruhen. Dabei werden im Rahmen dieser Konzeption bzw. in diesem Verständnis Aspekte wie die kontinuierliche Gewinnung, Assimilierung und Erneuerung von „Wissen“ herausgestellt. Zusätzlich lässt sich die Bedeutung von Personen, insbesondere in der Dimension des Dienstleistungserstellungsprozesses, unter diesem Konstrukt subsumieren. Dies bedeutet, dass sich derartige „Fähigkeiten“ als synergetische „Ressourcenbündel“ (in dem bisherigen Terminus) darstellen, welche sich in einem dynamischen und interaktiven Prozess entwickeln. Entscheidend ist, dass die volle Wirksamkeit nur in dem, speziellen Unternehmens-, Kontext existieren, in diesem „eingebettet“ (embedded) ist;<sup>109</sup> es sind insbesondere die komplexen, sozialen Interaktionen, welche sich nur schwer abbilden lassen. Damit ist einerseits die internationale Übertragbarkeit zwischen (verschiedenen) Unternehmen stark eingegrenzt, andererseits sind Eigentumsvorteile, welche auf diesen Fähigkeiten basieren, „nachhaltig“. Insbesondere folgt hieraus, dass sich die Steuerung der „Dienstleistungsqualität“, aufgrund der Notwendigkeit einer internen Übertragung dieser Fähigkeiten, leichter sichern lässt. Diese Argumentationskausalität induziert damit unmittelbar eine „stärkere“ internationale Markteintrittsform.

Zusammenfassend lässt sich als **dritter Gestaltungshinweis** postulieren:

*Eigentumsvorteile existieren insbesondere dann, wenn sie auf „(organisationalen) Fähigkeiten“ beruhen; d.h. synergetischen, „eingebetteten“ Ressourcenbündeln. Sie induzieren einerseits „stärkere“ Formen internationaler Markteintrittsstrategien, andererseits wirken sie gleichzeitig „nachhaltiger“ (inklusive der Sicherung der Dienstleistungsqualität). Internationale Markteintritte, im Sinne intendierter Strategien, sollten demnach diese Fähigkeiten bewusst „gestalten“.*

Mit diesem dritten „Gestaltungshinweis“, welcher Eigentumsvorteile als Kombination von Fähigkeiten charakterisiert, wird das Internationalisierungsmotiv der „Generierung von Vorteilen“ in/aus dem Ausland hervorgehoben. Mit dem Konzept „organisationaler Fähigkeiten“ sowie ähnlichen Konzepten, beispielsweise „dynamischen Fähigkeiten“ (dynamic capability)<sup>110</sup> oder einer „evolutionären Theorie multinationaler Unternehmen“<sup>111</sup>, fand in den 90’ern eine Ergänzung bzw. Bedeutungsveränderung der Internationalisierungsmotive statt – weg

---

<sup>109</sup> Vgl. als Basis insbesondere Granovetter (1985).

<sup>110</sup> Vgl. Teece (2007); Winter (2003); Madhok (2001); Eisenhardt/Martin (2000); Teece/Pisano/Shuen (1997).

<sup>111</sup> Vgl. insbesondere Kogut/Zander (1993); Kogut/Zander (2003).

von der „einfachen“ internationalen Übertragung eines existierenden Wettbewerbs- bzw. Eigentumsvorteils.<sup>112</sup> Zwar existieren nach wie vor viele Dienstleistungsunternehmen, für welche die Übertragung, u.U. verstärkt durch das Motiv einer internationalen Erstellungseffizienz, alleinige Relevanz besitzt; stellvertretend sei auf ALDI verwiesen.<sup>113</sup> Aber zunehmend lässt sich argumentieren, dass Internationalisierungsstrategien die verschiedenen Internationalisierungsmotive gleichzeitig berücksichtigen müssen. So wird insbesondere die Nutzung von (organisatorischen) Fähigkeiten (exploit) und die Entdeckung neuer Fähigkeiten hervorgehoben (explore) - „gleichzeitig und ausbalanciert“ (ambidexterity).<sup>114</sup>

Hier wurde insbesondere die Notwendigkeit der Generierung komplementärer Ressourcen aus dem Ausland hervorgehoben, insbesondere Wissen, um diese mit den existierenden zu kombinieren. Speziell ein „Lernen von der Welt“, welches „metanationale Unternehmen“ betonen, ist hierbei ein evolutionäres, komplementäres Lernen und setzt dementsprechende Fähigkeiten voraus - im Sinne der „evolutionary theory of the multinational firm“ und „dynamic capability view“.<sup>115</sup> Es ist die Notwendigkeit einer ständigen (Weiter-) Entwicklung bzw. „Verteidigung“ von Eigentumsvorteilen, in einem dynamischen internationalen Wettbewerb - durch „Dienstleistungsinnovationen“.<sup>116</sup>

Hierbei wird die Relevanz von (differenzierten) Intranetzwerken herausgestellt.<sup>117</sup> Dies bedeutet, die weltweiten, lokal verstreuten (Wissens-) Ressourcen innerhalb eines Unternehmens zusammenzuführen.

Hierbei wurde argumentiert, dass die „Absorptionsfähigkeit“ innerhalb eines Unternehmens größer ist. Beispielsweise wurden „geteilte Werte und Normen“ angeführt, welche einerseits die Basis für die effiziente Interaktion der verschiedenen Unternehmenseinheiten darstellen. Andererseits wird eine höhere Zielkongruenz induziert, d.h. das (Gesamt-) Interesse des Unternehmens lässt sich innerhalb desselben Unternehmens leichter realisieren (im Vergleich zu Internetzwerken verschiedener Unternehmen, welche ihre eigenen, spezifischen Ziele, u.U. opportunistisch, verfolgen).<sup>118,119</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. als Überblick beispielsweise Forsgren (2008), Kapitel 4, S. 52-70.

<sup>113</sup> Vgl. ergänzend auch den Aspekt „transnationaler Handelsmarken“ Hammann/Niehuys/Braun (2001), allerdings bleibt der Aussagegehalt dieses Beitrages sehr begrenzt.

<sup>114</sup> Vgl. Güttel/Konlechner (2009), S. 150-155; Jansen/Van den Bosch/Volberda (2003), S. 351-355, 359 f.

<sup>115</sup> Vgl. vertiefend zu „dynamischen Fähigkeiten“ (dynamic capabilities) insbesondere Madhok (1997).

<sup>116</sup> Explizit sei an dieser Stelle noch einmal darauf verwiesen, dass es sich gerade nicht um einen kontingenztheoretischen „fit“, d.h. lediglich eine lokale Anpassung, handelt.

<sup>117</sup> Vgl. Ghoshal/Nohira (1997).

<sup>118</sup> Vgl. Forsgren (2008), S. 89-91, 113-117.

<sup>119</sup> Explizit sei an dieser Stelle auf ein interessantes theoretisches Modell von Reiche/Harzing/Kraimer verwiesen, welches die Rolle von „Bevollmächtigten“ (assignees) herausstellt. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Wissenstransferprozesse zwischen verschiedenen Einheiten international operierender Unternehmen ein komplexer Prozess sind, wird zunächst herausgestellt, dass individuelles Sozialkapital auf die Organisationsebene

Zusammenfassend lässt sich als **vierter Gestaltungshinweis** postulieren:

*In einem dynamischen, komplexen, internationalen Wettbewerbsumfeld gewinnt das Internationalisierungsmotiv „Generierung von Vorteilen“ zunehmend an relativer Bedeutung, d.h. die beiden anderen Internationalisierungsmotive werden weiterhin „gleichzeitig und ausbalanciert“ verfolgt. Hierbei wird die Fähigkeit betont, kontinuierlich komplementäre (Wissens-) Ressourcen innerhalb eines „Intranetzwerkes“ zu absorbieren. – „Lernen von der Welt“ wird unter bestimmten Bedingungen zu einem wichtigen Aspekt bei der Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien.*

Die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen erweist sich als überaus komplexe und dynamische Aufgabenstellung, im Sinne eines holistisch wirkenden Systems einer Vielzahl von gleichzeitig wirkenden, interdependenten Einflussfaktoren. So kann es nicht verwundern, dass die „Gestaltungshinweise“ relativ abstrakt erscheinen – sie sind als „generelle Hinweise“ zu sehen. Die unmittelbare praktische Gestaltung des internationalen Markteintritts eines fokalen Dienstleistungsunternehmens bedarf der unternehmensindividuellen und situationsspezifischen Konkretisierung.

Hierbei sind die Gestaltungsmöglichkeiten oftmals begrenzt. Beispielsweise wurde einerseits darauf verwiesen, dass so genannte „international new ventures“ bzw. „born globals“ u.U. (unternehmensindividuell) nicht die notwendigen Ressourcen für die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ besitzen, sie sind auf Kooperationsformen angewiesen. Andererseits existieren häufig situationsspezifische, speziell institutionell bedingt, Restriktionen, welche den Entscheidungs- bzw. „Gestaltungsspielraum“ möglicher internationaler Markteintrittsstrategien explizit vorgeben und eingrenzen. Hier seien z.B. nationalstaatliche oder sicherheitsrelevante Interessen hervorgehoben.

Mit Hilfe des theoretischen „Bezugsrahmen“ als Ausgangsbasis, mit den Dienstleistungsdimensionen sowie den Internationalisierungsmotiven, lässt sich ein konkreter internationaler Markteintritt, unternehmensindividuell und situationsspezifisch, praktisch ausgestalten. Hierbei gilt es noch einmal explizit zu betonen, dass gerade die bewusste „Gestaltung“, im Sinne

---

transferiert werden muss, zu (organisationalem) intellektuellem Kapital. Hierzu werden „Bevollmächtigte“ (assignees) genutzt. Sie wirken gewissermaßen als Informationsagenten, zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten, und passen das Wissen dem Unternehmenskontext an. Ein zentraler Aspekt besteht darin, dass für einen kontinuierlichen Wissenstransferprozess die Stabilität des Netzwerkes entscheidend ist; dies setzt insbesondere langfristige Beschäftigungsverhältnisse voraus. Erst langfristige Beziehungen können den Wert des Netzwerkes vollständig nutzen. Vgl. Reiche/Harzing/Kraimer (2009).

einer Anpassung oder Veränderung der Dienstleistung, als zentraler Ansatzpunkt der „Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen“ zu sehen ist.

Zusammenfassend lässt sich als **fünfter Gestaltungshinweis** postulieren:

*Die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen ist eine äußerst komplexe Aufgabenstellung. So können hier nur „Gestaltungshinweise“ gegeben werden. Eine unmittelbare praktische Gestaltung bedarf deshalb der unternehmensindividuellen sowie situationsspezifischen Konkretisierung, beispielsweise anhand des hier vorgestellten „Bezugsrahmens“.*

Als sechster „Gestaltungshinweis“ sei ausdrücklich die Kombination der internationalen Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ mit den Charakteristika von Dienstleistungsunternehmen herausgestellt.

Die bisherigen Gestaltungshinweise haben hervorgehoben, dass Eigentumsvorteile insbesondere als Fähigkeiten, d.h. „Ressourcenbündel“, aufzufassen und zu „gestalten“ seien. Hierbei wurde die Notwendigkeit der Steuerung des Dienstleistungsergebnisses, der Dienstleistungsqualität“, als „conditio sine qua non“ charakterisiert. Des Weiteren wurde argumentiert, dass in einem dynamischen und komplexen Umfeld die Bedeutung des Internationalisierungsmotivs der „Übertragung eines existierenden Vorteils“ relativ an Bedeutung verliert. Stattdessen wurde betont, dass zunehmend die kontinuierliche „Generierung von Vorteilen“ – gerade auch aus dem Ausland – wichtiger wird.

Diese Argumentationskausalität der „Gestaltungshinweise“ induziert eine „stärkere“ internationale Markteintrittsform, insbesondere die „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Gleichzeitig wird aber hierdurch eine langfristige, nachhaltige Orientierung herausgestellt. Dies bedeutet, dass hier implizit unterstellt wird, dass ein (Dienstleistungs-) Unternehmen gerade nicht im Sinne eines kurzfristig wirksamen, zeitlich eng begrenzten „Projektes“ zu interpretieren sei, eine häufig anzutreffende Charakterisierung von Kooperationsformen wie „Joint Ventures“. Stattdessen wird die langfristige Sicherung und der Ausbau der Existenz- und Überlebensfähigkeit hervorgehoben - in einem dynamischen, internationalen (marktwirtschaftlichen) Umfeld.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Hierbei wird postuliert, dass insbesondere die „Initiative“ der Tochtergesellschaft zu einem spezifischen Wettbewerbsvorteil für international operierende Unternehmen werden kann. Vgl. Birkinshaw/HoodJonsson (1998).

Mit der Argumentationskausalität der „Gestaltungshinweise“ korrespondieren unmittelbar die charakteristischen Merkmale von Dienstleistungsunternehmen. Insbesondere die Immaterialität des Dienstleistungspotenzials sowie die Interaktion mit dem Nachfrager und die Integration des externen Faktors bilden zentrale Fähigkeiten, Ressourcenbündel von Dienstleistungsunternehmen.

Die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ von Dienstleistungsunternehmen hat hierbei die Notwendigkeit von „Dienstleistungsinnovationen“, in einem dynamischen, internationalen Wettbewerb, postuliert. Als zentrales Element hierfür, speziell eines „Lernen von der Welt“, wurde die „Absorptionsfähigkeit“, im weitesten Sinne, herausgestellt; d.h. das Erkennen, die Assimilierung sowie die kommerzielle Nutzung komplementärer, internationaler Ressourcen.

Hieraus folgt unmittelbar der sechste, etwas konkretere „Gestaltungshinweis“. Für die praktische Gestaltung der internationalen Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ von Dienstleistungsunternehmen bildet das internationale Personalmanagement die zentrale „Herausforderung“.<sup>121</sup> Im Sinne der „Absorptionsfähigkeit“ sind es drei zentrale Aufgabenstellungen, welche hierbei wahrzunehmen sind.

- (1) International verteilte, lokale Dienstleistungspotenziale erkennen und nutzen. Dies beinhaltet insbesondere die Aufgabe die Fähigkeiten und Kompetenzen lokaler Mitarbeiter zu nutzen und auszubauen. Zusätzlich gilt es die Motivation dieser Mitarbeiter zu sichern, die lokalen Ressourcen und Fähigkeiten einem Dienstleistungsunternehmen zur Verfügung zu stellen.
- (2) Die Assimilierung der weltweit verteilten, lokalen Ressourcen und Fähigkeiten betont, dass diese mit dem existierenden Eigentumsvorteil des Unternehmens kombiniert und integriert werden müssen. Hierbei wird einerseits eine ähnliche Wissensbasis in den verschiedenen Ländern vorausgesetzt, u.U. induziert dies beispielsweise notwendige Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter. Andererseits wurde der Vorteil einer gemeinsamen Basis - innerhalb eines Unternehmens – herausgestellt. Stellvertretend sei auf gemeinsame Werte und Normen verwiesen. Die bewusste Entwicklung und Gestaltung dieser sollte zentraler Bestandteil eines international koordinierten Personalmanagements sein.
- (3) Eine kommerzielle Nutzung der hier betrachteten „Dienstleistungsinnovation“ stellt nicht selten ein Problem in einem kulturell divergierenden Kontext dar. Die, speziell operative,

---

<sup>121</sup> Hierbei wird eine international koordinierte Steuerung des Personalmanagements herausgestellt. Vgl. vertiefend zu einem derartigen Verständnis Wolf (1994), sowohl die theoretischen Erklärungsansätze als auch die dort vorgestellte empirische Studie.

Fähigkeit der Steuerung der Dienstleistungsqualität kann bei einigen Dienstleistungen, zumindest in einer ersten Phase nach dem internationalen Markteintritt, die Notwendigkeit „besonderer Fähigkeiten“ des Kundenkontaktpersonals bedingen. Beispielsweise sei hier auf „Gestaltungsspielräume“ des Kundenkontaktpersonals bei „Dienstleistungsmanufakturen“, als Extrembeispiel zur Verdeutlichung des Arguments, verwiesen.

Zusammenfassend lässt sich als **sechster Gestaltungshinweis** postulieren:

*Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen gewinnt insbesondere dann an Relevanz, wenn eine langfristige, nachhaltige Sichtweise hervorgehoben wird – kontinuierliche „Dienstleistungsinnovationen“ akzentuiert werden. Notwendig für ein „Lernen von der Welt“ ist hierbei eine hinreichende „Absorptionsfähigkeit“. Um diese zu gewährleisten gewinnt das internationale Personalmanagement zentrale Bedeutung.<sup>122</sup>*

Eine wichtige Relativierung dieses „Gestaltungshinweises“ besteht darin, dass ein Dienstleistungsunternehmen nicht jeden internationalen Markteintritt in Form der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ durchführen muss. Nicht jedes Land bietet die Möglichkeit der „Generierung von Vorteilen“. Plausibel erscheint deshalb vielmehr, dass internationale Markteintrittsstrategien von einem fokalen Dienstleistungsunternehmen differenziert den ausländischen Kontext berücksichtigen - damit unterschiedliche Markteintrittsstrategien in unterschiedlichen Ländern induzieren.

Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, mit dem Ziel der Generierung von Vorteilen, d.h. Dienstleistungsinnovationen, lässt sich u.U. auf „weiter entwickelte Volkswirtschaften“, im Sinne von „leading countries/clusters“, beschränken.<sup>123</sup> „Schwächere“ internationale Markteintrittsstrategien könnten dementsprechend für „weniger entwickelte Volkswirtschaften“ Relevanz besitzen. Hier fände dann lediglich eine Übertragung eines existierenden Eigentumsvorteils in das Gastland statt, beispielsweise die zuvor entwickelte „Dienstleistungsinnovation“ aus anderen Ländern. Ein derartiges Verständnis betont Dienstleistungsunternehmen als organisatorische Netzwerke, mit verschiedenen Rollen einzelner Länder und

---

<sup>122</sup> Als Konkretisierung sei beispielsweise die Auslandsentsendung angeführt. Mit der Heimkehr findet ein Wissenstransferprozess aus dem Ausland statt (repatriating knowledge). Vgl. Oddou/Osland/Blakeney (2009).

<sup>123</sup> Vgl. vertiefend zu „leading clusters“ Birkinshaw/Hood (2000), insbesondere S. 141-147. Vgl. ergänzend Berry (2006), insbesondere S. 151-155 (fokussiert auf strategische Firmenallianzen (Sachgüter) von F & E).

Tochtergesellschaften, welche verschiedene internationale Markteintrittsstrategien induzieren.<sup>124</sup>

Damit lässt sich als **siebter und letzter Gestaltungshinweis** postulieren:

*Dienstleistungsunternehmen lassen sich oftmals als organisatorische Netzwerke auffassen. Hierbei können einige Länder bzw. Tochtergesellschaften „führende Rollen“ übernehmen, d.h. der internationale Markteintritt dieser betont die kontinuierliche Generierung von „Dienstleistungsinnovationen“ und induziert die „Gründung einer Tochtergesellschaft“. Für andere Länder lassen sich „schwächere“ internationale Markteintrittsstrategien nutzen.*

---

<sup>124</sup> Vgl. als Überblick verschiedener Ansätze von „Rollen“ von Tochtergesellschaften Rank (2000).



## **Kapitel 6: Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick**

### **6.1. Zusammenfassende Betrachtung der Argumentation**

Die Erklärung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als internationale Markteintrittsstrategie von Dienstleistungsunternehmen bedingt drei Argumentationsschritte:

- Die Analyse von Dienstleistungen.
- Die Analyse internationaler Markteintrittsstrategien, insbesondere die Form der „Gründung einer Tochtergesellschaft“.
- Die Synthese der beiden vorherigen Analyseschritte zu einer Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen - in Form der „Gründung einer Tochtergesellschaft“.

Im Rahmen der Analyse von Dienstleistungen wurde ein Dienstleistungsanalyserahmen entwickelt, welcher einerseits Dienstleistungen hinreichend genau abbilden sollte. Hierbei war es entscheidend sowohl das weite Spektrum unterschiedlichster Dienstleistungen abzudecken, als auch, bedingt durch die fokale Problemstellung, eine einzelne Dienstleistung in ihrer Gesamtheit vollständig abzubilden. Andererseits wurde gefordert, dass die Charakterisierung und Systematisierung von Dienstleistungen, im Hinblick auf die fokale Problemstellung, nicht zu einer unüberschaubaren Komplexität führt: Es sollte eine klare und verständliche Argumentationskausalität der Arbeit gewährleistet werden. (Die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien hätte ansonsten eher den Charakter von (Einzelfall-) Studien.)

Dies bedeutet, dass der in Abb. 6.1. nachfolgend noch einmal dargestellte Dienstleistungsanalyserahmen als Kompromiss und Versuch zu verstehen ist, diese diametralen Anforderungen zu erfüllen.

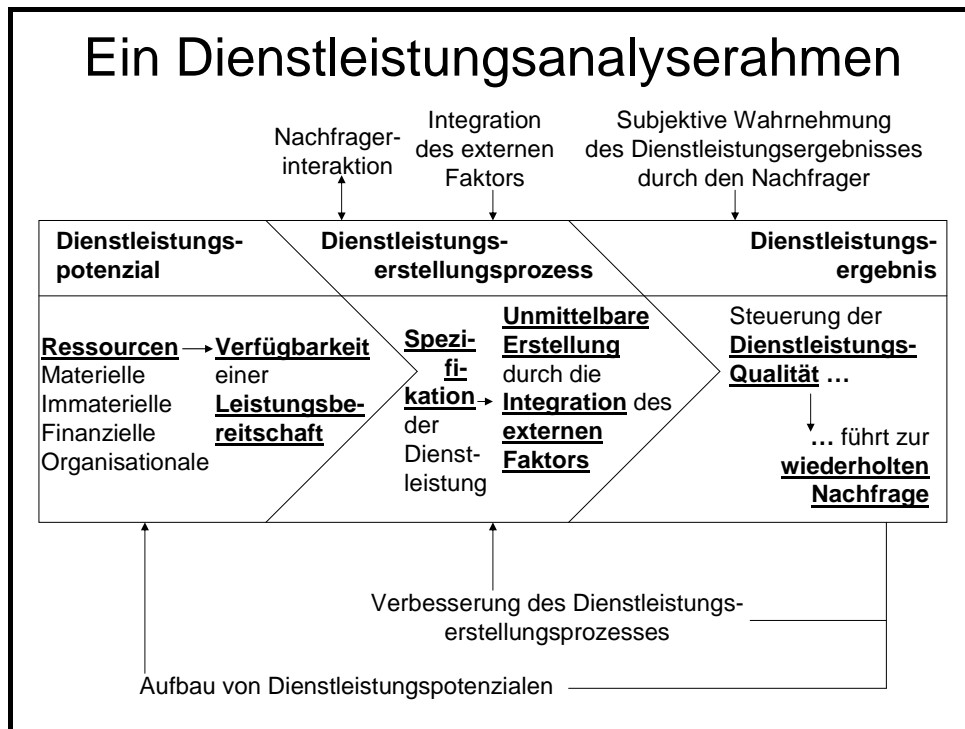


Abb. 6.1.: Der hier vorgestellte Dienstleistungsanalyserahmen

Die Analyse internationaler Markteintrittsstrategien sollte dadurch gekennzeichnet sein, dass eine umfassende und systematische Gesamtbetrachtung eingenommen wird. Die „Eklektische Theorie“, das OLI-Schema, schien, auch aufgrund einer quasi paradigmatischen Bedeutung, diese Anforderungen lange Zeit, zumindest teilweise, zu erfüllen. Doch erweist sich die Argumentationskausalität dieses Ansatzes als nicht hinreichend: Neben das Motiv der Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils in das Ausland treten die Motive der Generierung von Vorteilen aus diesem sowie die internationale Erstellungseffizienz. Exemplarisch sei hier auf die Argumentationskausalität der ressourcenorientierten Sichtweise verwiesen: Sie stellt insbesondere die Bedeutung und Relevanz intangibler Ressourcen, beispielsweise von Wissen, für die Erklärung internationaler Wettbewerbsvorteile heraus, welche die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ (mit-) erklären können.

Zusätzlich wurden ergänzende Ansätze und Aspekte, wie zum Beispiel das Verhalten von Menschen oder kulturspezifische Gesichtspunkte, thematisiert.

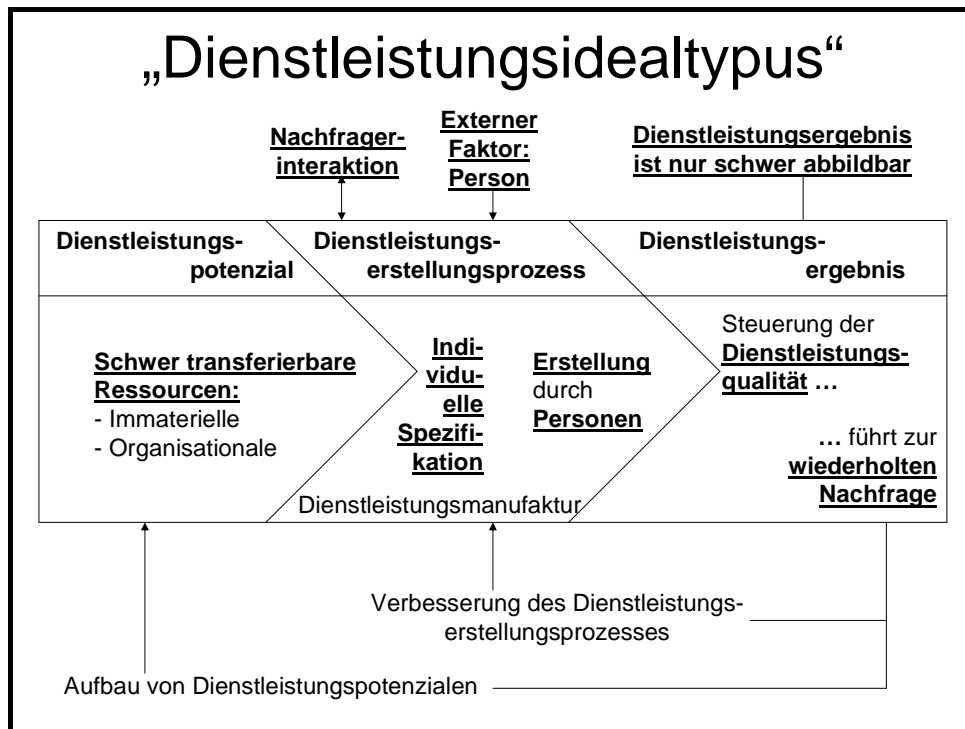
Letztendlich wurden die, in der nachfolgenden Abbildung 6.2. nochmals dargestellten, „Internationalisierungsmotive“ als umfassender und systematischer Rahmen der Gesamtbetrachtung bzw. Analyse internationaler Markteintrittsstrategien ausgewählt.



Abb. 6.2.: „Internationalisierungsmotive“ als Rahmen der Gesamtbetrachtung

Anhand eines Bezugsrahmens wurde versucht die internationale Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“ für Dienstleistungsunternehmen zu erklären: Dieser Bezugsrahmen stellt die konsequente und systematische Synthese der vorangegangenen Analysen von Dienstleistungen sowie internationalen Markteintrittsstrategien dar. Er spannt eine 3x3 Felder-Matrix mit den „Dienstleistungsdimensionen“ (Dienstleistungspotenzial, Dienstleistungserstellungsprozess, Dienstleistungsergebnis) sowie den „Internationalisierungsmotiven“ (existierende Vorteile übertragen, internationale Erstellungseffizienz, angestrebte Vorteile generieren) auf. Für jedes der neun resultierenden Felder wurde herausgearbeitet, welcher Beitrag für die (Mit-) Erklärung der fokalen Problemstellung existiert. Hierbei wurden gerade auch die Interdependenzen deutlich: Der Bezugsrahmen stellt ein theoretisches Konstrukt zur Strukturierung der Argumentation dar. Er wirkt als holistisches System, d.h. die Erklärung realer internationaler Markteintrittsstrategien, hier der Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“, bedarf aller Elemente des Bezugsrahmens inklusive deren Interdependenzen.

Als Resultat, im Sinne einer Zusammenfassung, wurde der, in der nachfolgenden Abbildung 6.3. dargestellte „Idealtypus“ für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen abgeleitet.



*Abb. 6.3.: „Idealtypus“ für die Erklärung der Gründung einer Tochtergesellschaft von Dienstleistungsunternehmen*

In der Realität stellt dieser (i.d.R. eher theoretische) „Dienstleistungsidealtypus“ ein Extrema dar. Für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien, speziell in Form der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, von (real existierenden) Dienstleistungsunternehmen ließen sich deshalb nur „Gestaltungshinweise“ aufzeigen; zu komplex erscheinen die realen Ausprägungsformen der Merkmale von Dienstleistungsunternehmen sowie die Entscheidungsdeterminanten internationaler Markteintrittsstrategien.

## 6.2. Kritische Reflexion der Argumentation

### 6.2.1. Methodische Grenzen und Möglichkeiten

Die hier vorgestellte Argumentation hat, durch die Entwicklung eines Bezugsrahmens, versucht eine systematische Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien, speziell die Form „Gründung einer Tochtergesellschaft“, von Dienstleistungsunternehmen abzuleiten. Es wurde eine Argumentation vorgestellt, welche eine Kausalität zwischen Dienstleistungsmerkmalen und einer bestimmten internationalen Markteintrittsform abbildet. Hieraus folgt, dass kritisch zu hinterfragen ist ob, Dienstleistungen und internationale Markteintrittsstrategien hinreichend abgebildet wurden; speziell die Fokussierung auf lediglich eine Markteintrittsform erscheint (zunächst) nicht unproblematisch. Des Weiteren ist der Beitrag der hier vorgestellten

Argumentation für die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen kritisch zu reflektieren.

Es existiert stets ein Zielkonflikt zwischen einer hinreichend umfassenden aber gleichzeitig auch detailreichen und präzisen Abbildung einer Problemstellung (allgemein): Dies gilt speziell für die hier verfolgte, sehr komplexe Problemstellung. Als Extrema resultieren zum einen „Einzelfallstudien“, deren Ergebnisse aber kaum Anspruch auf verallgemeinerbare Erkenntnisse besitzen;<sup>1</sup> zum anderen existieren generelle, hoch aggregierte, damit abstrakte Betrachtungen, insbesondere Studien mit einer umfassenden Datenbasis, welche jedoch oftmals übersimplifiziert erscheinen sowie kaum direkt umsetzbar sind.<sup>2</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wurde deshalb ein Kompromiss dieser diametralen Zielsetzungen angestrebt: Auf der einen Seite wurde versucht, das gesamte Spektrum von Dienstleistungen sowie eine Dienstleistung in ihrer notwendigen Gesamtheit abzubilden. Dafür fand eine Reduktion internationaler Markteintrittsformen auf lediglich eine (Extrem-) Form, die Gründung einer Tochtergesellschaft, statt. Dies bedeutet, dass eine vollständige und umfassende Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen nicht erfolgte.<sup>3</sup> Gleichwohl beinhaltet die Argumentation Vergleiche gegenüber den Vor-/Nachteilen anderer Markteintrittsformen (jedoch nicht innerhalb dieser anderen Markteintrittsformen), so dass man von einer fokussierten Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen sprechen kann. Diese Vorgehensweise einer umfassenden Dienstleistungsabbildung und gleichzeitigen Reduktion auf eine internationale Markteintrittsstrategie, kann deshalb als Versuch interpretiert werden, die Komplexität zu reduzieren; d.h. die Argumentationskausalität zu akzentuieren.

Auf der anderen Seite wurde bei der Auswahl der Erklärungsansätze und Einflussgrößen nach dem Grundsatz gehandelt „so viele wie nötig und so wenige wie möglich“ zu berücksichtigen - eine unscharfe und subjektive Vorgehensweise. Wenn man jedoch postulieren kann, dass mit steigender Genauigkeit der Abbildung der Realität die Komplexität der Abbildung dieser (überproportional) ansteigt, muss man in Kauf nehmen, dass die Erklärung und Gestaltung der

---

<sup>1</sup> Sie sind insbesondere raum- und zeitabhängig. Beispielsweise erwiesen sich einige der „exzellenten“ Unternehmen von Peters/Waterman (bzw. McKinsey) schon nach relativ kurzer Zeit als „nicht mehr so exzellent“. Vgl. Peters/Waterman (1983), (S. 19-26 liefert eine Übersicht der Unternehmen).

<sup>2</sup> Hierzu sei beispielsweise auf die PIMS-Studie verwiesen. Vgl. Buzzel/Gale (1989).

<sup>3</sup> Dies beinhaltet beispielsweise auch, dass dieser Bezugsrahmen verschiedene Formen des internationalen Markteintritts eines Dienstleistungsunternehmens nicht erklären kann, beispielsweise von IKEA. Vgl. hierzu die Fallstudie von Schmid/Kretschmer (2007).

fokalen Problemstellung ein Kompromiss ist. Insofern ist dieser inhaltliche Kompromiss als zusätzlicher Versuch interpretierbar, die Komplexität zu reduzieren und damit die Argumentationskausalität zu akzentuieren. (Er wird im nachfolgenden Unterkapitel vertieft.)

Ein weiterer methodischer Kritikpunkt bildet die empirische Überprüfung: Es wird, zu Recht, gefordert, dass eine empirische Überprüfung von Theorien und Modellen stattfinden sollte („Popper Kriterium“).<sup>4</sup> Art und Aufbau der hier vorgestellten Argumentation scheinen unmittelbar geeignet für eine empirische Studie. Aber eine fundierte und „gehaltvolle“ empirische Überprüfung der fokalen Problemstellung würde den Rahmen einer derartigen Arbeit bei weitem sprengen.<sup>5</sup> Exemplarisch seien hierzu einige Gesichtspunkte angeführt:

- Es bedarf einer hinreichend großen Anzahl unterschiedlicher Dienstleistungsunternehmen, für welche die einzelnen Dienstleistungsmerkmale quantitativ zu erfassen sind. Gerade das konstitutive Merkmal der „Intangibilität“ von Dienstleistungen erscheint hierbei schwer abbildbar.
- Es bedarf einer quantitativen Erfassung einer „Erfolgsgröße“ der internationalen Markteintrittsstrategie. Es stellt sich die Frage, wie man die „performance“,<sup>6</sup> gerade einer internationalen Markteintrittsstrategie eines Dienstleistungsunternehmens, hinreichend abbilden und messen kann. Beispielsweise sei auf eine „Image-Marktpresenz“ in bestimmten Ländern (ohne Absicht der Gewinnerzielung) oder auf F&E-intensive Dienstleistungen verwiesen: Lässt sich die Generierung von (F&E-typischen) implizitem, personenbezogenem Wissen aus/in dem Ausland messen, quantifizieren? Häufig wird postuliert, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ eine Investition darstellt – was ist dann der Betrachtungszeitraum für eine derartige Resource des Dienstleistungspotenzials, deren Wirkungen erst sehr langfristig wirksam werden?<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Gleichwohl erweist sich dies, innerhalb gewisser (sehr enger) Grenzen, durchaus auch als „Zeitgeistphänomen“: man kann einen wissenschaftlichen Trend der Quantifizierung und Empirisierung feststellen. Vgl. beispielsweise (allerdings auf Organisationstheorien fokussiert, aber für die hier verfolgte Problemstellung wesentlich bedeutsamer) Kieser (2007), insbesondere S. 692-701 (empirisch belegt anhand der 93 Habilitationen, der Jahre 1990-2009, welche in der „Wissenschaftlichen Kommission Organisation“ erfasst sind.); Shaver (2006), Kritik insbesondere an dem Aussagegehalt und der Interpretation bei vielen empirischen Studien.

<sup>5</sup> Sie erscheint als ein sinnvolles Zukunftsprojekt.

<sup>6</sup> Die „performance“ Messung (allgemein) erweist sich, sowohl theoretisch als auch in der wissenschaftlichen Praxis, (schon) als überaus schwierig. Sie stellt sich als überaus komplexes, multidimensionales Konstrukt dar, und beinhaltet z.B. Fragen nach dem Typus der Daten, dem Typus des Messergebnisses oder die Ebene der Analyse. Vgl. als theoretischen Überblick und praktische Bestandsaufnahme, anhand von 96 Fachartikeln in den führenden Fachjournals, Hult/Ketchen/Griffith/Chabowski/Hamman/Dykes/Ollitte/Cavusgil (2008);

<sup>7</sup> Man kann postulieren, dass sich die Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“, insbesondere im Vergleich gegenüber anderen Formen, oftmals erst nach einem längeren Zeitraum als „erfolgreicher“ erweist.

Des Weiteren müssten, um fundierte und gesicherte Erkenntnisse zu erzielen, Vergleichsmöglichkeiten existieren: Dies ist das zentrale Problem der Wirtschaftswissenschaften – es fehlt (i.d.R.) das „isolierende Experiment“ (der Naturwissenschaften):

Dies bedeutet einerseits, dass, auch wenn man einen (bestimmten) internationalen Markteintritt (mit einer bestimmten Form) als „erfolgreich“ charakterisieren kann, die Möglichkeit besteht, dass dieser suboptimal ist. Allerdings kann man diesen (bestimmten) internationalen Markteintritt nicht noch einmal mit einer anderen Markteintrittsform wiederholen. Insbesondere die Rahmenbedingungen, welche im isolierenden Experiment konstant gehalten werden, können sich verändert haben, die Wirkungskausalität wird beeinflusst.<sup>8</sup>

Andererseits müsste man „vergleichbare“ internationale Markteintritte von Dienstleistungsunternehmen analysieren können: Vergleichbarkeit würde hierbei voraussetzen, dass (hinreichend viele) vergleichbare Unternehmen, in vergleichbaren Situationen, in einem vergleichbaren Umfeld, aufgrund divergierender Dienstleistungsmerkmale unterschiedliche Markteintrittsstrategien wählen, welche zu unterschiedlichen Erfolgen führen – eine realisierbare „Herausforderung“?

Diesen Grenzen sind die Möglichkeiten gegenüberzustellen: Auf einer wissenschaftlich fundierten Basis wurde eine Kausalität zwischen Dienstleistungsmerkmalen und internationalen Markteintrittsstrategien abgeleitet. Es wurde erklärt, welche Dienstleistungsmerkmale die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ bedingen, d.h. es wurde eine explizite und eindeutige Kausalität abgebildet. Dies ist ein zentraler Erkenntnisgewinn, insbesondere gegenüber der Betrachtung von Dienstleistungsunternehmen im Rahmen einer Industrie. Dort findet eine implizite und gerade nicht eindeutige Zuordnung von Dienstleistungsmerkmalen, aufgrund der „Zugehörigkeit“ zu dieser Industrie, statt.

Diese Erkenntnisse lassen sich als „Gestaltungshinweise“ in der Praxis nutzen: Zum einen für Dienstleistungsunternehmen (allgemein, speziell unabhängig von der betrachteten Industrie), so dass Industrie übergreifend die gewonnenen Erkenntnisse sowie Erfahrungen ähnlicher Dienstleistungsunternehmen (anderer Industrien) genutzt werden können.<sup>9</sup> (Diese „Gestal-

---

<sup>8</sup> Selbst scheinbar „isolierende“ Untersuchungen erweisen sich oftmals gerade nicht als „isolierend“, sondern beinhalten Veränderungen von (Rand- bzw. Umfeld-) Veränderungen – man denke an die „Hawthorne-Experimente“.

<sup>9</sup> Es lässt sich oftmals beobachten, dass gerade jene Strategien (hier internationaler Markteintrittsstrategien), welche die „traditionellen Spielregeln“ einer Industrie brechen, zu zentralen (internationalen) Wettbewerbsvorteilen führen.

tungshinweise“ beinhalten prinzipiell auch die anderen internationalen Markteintrittsformen, die Argumentation liefert hierzu entsprechende Ansatzpunkte.)

Zum anderen lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse auch auf Sachgüter produzierende Unternehmen übertragen: die hier verwendeten Merkmale von Dienstleistungen existieren z.T. auch im Kontext von Sachgüter produzierenden Unternehmen. Damit ergänzen die hier gewonnenen Erkenntnisse die Erklärung und Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien auch dieser.<sup>10</sup> So erscheint es prinzipiell überlegenswert, ganz allgemein internationale Markteintrittsstrategien von „Gütern“, mit unterschiedlichen Merkmalen, zu betrachten.

### 6.2.2. Inhaltliche Grenzen und Möglichkeiten

Die hier genutzte Methodik einer theoretischen Argumentation, in Kombination mit der notwendigen holistischen Sichtweise von Dienstleistungen sowie der Komplexität internationaler Markteintrittsstrategien, resultierte in der Notwendigkeit einer auch inhaltlichen Komplexitätsreduktion: Die Anzahl vorhandener (Teil-) Ansätze sowie potenzieller Literatur erscheint mittlerweile nahezu unendlich.<sup>11</sup> Es war deshalb notwendig, eine Beschränkung und Auswahl der verwendeten Ansätze vorzunehmen. Zusätzlich musste eine Wertung der Literatur, auf der Basis ihrer „Qualität und Eignung“, vorgenommen werden. Dies ist einerseits eine sehr unscharfe und wenig befriedigende Vorgehensweise, andererseits auch ein sehr subjektiver Prozess – trotz der gebotenen Sorgfalt. – Dies gilt es ausdrücklich herauszustellen.

Hierdurch resultiert insbesondere die Gefahr eines „mainstream Denkens“: Dies bedeutet, dass wichtige Aspekte und Ansätze (u.U.) nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt oder erkannt wurden. Man kann insbesondere argumentieren, dass oftmals gerade revolutionäre (Forschungs-) Ansätze, außerhalb herrschender Lehrmeinungen, den Begutachtungsprozess der führenden Literaturquellen nicht überstehen. Sie erlangten deshalb häufig erst Jahre (z.T. Jahrzehnte) später Bedeutung. Konkret sei, im Rahmen dieser Argumentation, auf den Transaktionskostenansatz, die Dissertation von Hymer oder den Ressourcenansatz verwiesen. So kann und sollte man auch deshalb die hier vorgestellte Argumentation lediglich als einen

<sup>10</sup> Beispielsweise steigt die Bedeutung immaterieller Ressourcen (auch) bei Sachgüter produzierenden Unternehmen, so dass deren internationale Markteintrittsstrategien einen stärkeren Dienstleistungscharakter erhalten.

<sup>11</sup> Hierbei ist insbesondere die Dynamik der Entwicklung beeindruckend. Exemplarisch sei auf das „journal of international business studies“, als („die“ zentrale) Publikation der (zentralen Institution) „Academy of International Business“ (im Bereich „international business“), verwiesen: Der erste Jahrgang bestand aus zwei Ausgaben, 13 Artikeln und 186 Seiten. Das 40. Jubiläumsjahr 2009 aus 9 Ausgaben, 70 Artikeln und 1680 Seiten. Die Auflage stieg hierbei von 300 Kopien auf 4500. Vgl. Eden (2009), S.1. (Interessant ist, dass das „journal of international business studies“ nicht das älteste Fachjournal ist, beispielsweise existiert die deutschstämmige „Management International Review“, als zweitältestes Fachjournal, schon seit 1961.



möglichen Ansatz sehen – auf Basis der derzeitigen vorherrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Forschung.

Die kritische Reflexion einer hinreichenden Abbildung von Dienstleistungen erscheint unproblematisch: Die holistische Abbildung von Dienstleistungen mit Hilfe der drei Dienstleistungsdimensionen wird heutzutage häufig verwendet (dies war zu Beginn dieser Arbeit anders). Gleichwohl akzentuiert der hier entwickelte „Dienstleistungsanalyserahmen“ die hier notwendige strategische Sichtweise, insbesondere

- die explizite Berücksichtigung des „Ressourcenansatzes“, im Rahmen des Dienstleistungspotenzials,
- den Aspekt der „Spezifikation“, speziell der Unterscheidung Dienstleistungsfabrik vs. -manufaktur,<sup>12</sup> im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses,
- die (strategische) Bedeutung der Dienstleistungsqualität, insbesondere für eine wiederholte Inanspruchnahme/Nachfrage, im Rahmen des Dienstleistungsergebnisses.

Basis der kritischen, inhaltlichen Reflexion internationaler Markteintrittsstrategien ist die notwendige Komplexitätsreduktion, d.h. die bewusste Beschränkung möglicher Ansätze, sowie die Reduktion auf lediglich eine internationale Markteintrittsstrategie. Sie bedingen, dass eine Vielzahl interessanter, ergänzender Ansätze und (Rand-) Gesichtspunkte sowie „Konstrukte“ nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt erscheinen:

Beispielsweise wurde argumentiert, dass internationale Markteintrittsstrategien als pfadabhängige (z.B. Lern-) Prozesse zu betrachten sind. Demnach wäre z.B. die Übertragung des „Realoptionenansatzes“, unter besonderer Berücksichtigung des Charakters einer Sequenz sowie Unsicherheit,<sup>13</sup> auf die fokale Problemstellung eine mögliche Ergänzung.<sup>14</sup> Erste empirische Studien unterstützen die Nützlichkeit der Verwendung dieser Methodik.<sup>15,16,17</sup>

<sup>12</sup> Dies korrespondiert mit der Sichtweise der „generischen“ Strategien (Porter).

<sup>13</sup> Vgl. Buckley/Casson (1998) (unter dem Aspekt von Unsicherheit und Flexibilität).

<sup>14</sup> Vgl. zu der Einordnung dieses Ansatzes beispielsweise Eden (2009b), S. 357 f; ergänzend den Ausblick in Kapitel 6.3.2.

<sup>15</sup> Vgl. beispielsweise Fisch (2008), S. 370-372 (sowie die dort angegebene Literatur).

<sup>16</sup> Allgemein gilt, dass einerseits die theoretische Fundierung von Internationalisierungsprozessen unzureichend ist, andererseits es insbesondere an empirischen Arbeiten mangelt: Das „Denken in Strukturen“ sollte um ein „Denken in Prozessen“ ergänzt werden. Zusätzliche Forschung erscheint deshalb für einen wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisgewinn notwendig. Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 1047-1049; Melin (1992), S. 112-114. (Obwohl schon 18 Jahre alt, bleibt die Forderung zusätzlicher Forschung aktuell.)

<sup>17</sup> Weitere Ansätze bilden beispielsweise unterschiedliche Intensitäten einer Internationalisierung (von Macharzina/Engelhard) sowie die Theorien nichtlinearer, dynamischer Systeme, den so genannten „Chaostheorien“. Diese korrespondieren mit der komplexen und dynamischen Umwelt des internationalen Managements – bilden somit interessante Erklärungsoptionen. Vgl. Sullivan/Daniels (2008), insbesondere S. 1081-1085; Macharzi-

Zusätzlich hätte man vielleicht erwarten können, dass beispielsweise die „(Neue) Institutionenökonomie“<sup>18</sup> oder die „kulturelle Dimension“<sup>19</sup> sowie ergänzende wissenschaftliche Disziplinen, beispielsweise juristische<sup>20</sup> oder psychologische Gesichtspunkte, umfangreicher und expliziter thematisiert oder integriert worden wären.<sup>21</sup>

Des Weiteren wurde bewusst auf einige Begrifflichkeiten bzw. „Konstrukte“ verzichtet. Stellvertretend und exemplarisch sei auf „Humankapital“, eine „kritische“ Ressource des Unternehmenserfolges,<sup>22</sup> damit auch internationaler Markteintrittsstrategien, verwiesen: Die „kritischen“ Eigenschaften dieses Konstruktes sind nur schwer abbildbar. Hier wurde deshalb versucht eine problemadäquate, explizite und kausale Abbildung herzustellen. So lässt sich argumentieren, dass beispielsweise eine formale Ausbildung von Personen als explizites Wissen, (Berufs-) Erfahrungen hingegen als implizites Wissen interpretierbar ist (auch weil diese beiden Wissensarten in der praktischen Bedeutung nicht substitutiv wirken).<sup>23</sup>

---

na/Engelhard (1991), S. 28-38. (Allerdings fand dieser Ansatz international kaum Bedeutung.); zu Chaostheorien beispielsweise Loistl/Betz (1994), insbesondere S. 105-108.

Exemplarisch für „Chaostheorien“ sei hier auf Mandelbrot's „(Miss-) Verhalten von Märkten“ verwiesen. Basierend auf einer fraktalen Sichtweise, welche dadurch charakterisiert ist, dass komplexe Systeme mit Hilfe einfacher Regeln realistisch abgebildet werden können, wird insbesondere der Gesichtspunkt des Risikos auf (den Finanz-) Märkten thematisiert. Eine Übertragung auf die hier verfolgte Problemstellung, insbesondere unter dem Gesichtspunkt Markt vs. Hierarchie, erscheint möglich, ist allerdings z.Zt. als zu spekulativ anzusehen. Eine explizite Darstellung erscheint deshalb hier nicht gerechtfertigt. Vgl. Mandelbrot/Hudson (2004), insbesondere S. V, XV-XXIV sowie Kapitel 1, S. 3-24; Kapitel 4-7, S. 59-131; in Kombination mit dem Ursprungswerk Mandelbrot (1991) (erstmalig 1977 verlegt), insbesondere Abschnitt 1, S. 13-36; Kapitel 37, S. 350-356 sowie S. 373 f. (Definition); Andriani/McKelvy (2007), direkt auf Fragestellungen des „internationalen Managements“ angewandt.

<sup>18</sup> Beispielsweise lassen sich im Rahmen einer ressourcenorientierten Sichtweise institutionelle Gesichtspunkte implizit darstellen und interpretieren; beispielsweise „institutionelles Kapital“ als immaterielle Ressource auffassen. Vgl. Bresser/Millonig (2003).

<sup>19</sup> Dies kann (selber) als ein (typisch deutsches) Kulturmerkmal interpretiert werden; im Rahmen einer Diskussion bei der ACCS 2006 verwies Hennart auf die „professionelle Orientierung (insbesondere) Deutscher und Niederländer“, in dem Sinne, dass kulturelle Einflüsse eine tendenziell geringe Rolle spielen.

<sup>20</sup> Ein weitgehender Verzicht erscheint absolut notwendig. Die Verknüpfung verschiedenster „Rechtsgebiete“, im doppelten Sinne, geographisch und inhaltlich, erscheint fast unüberschaubar und sollte deshalb nur bei der Gestaltung konkreter, realer internationaler Markteintritte berücksichtigt werden.

<sup>21</sup> Vgl. für „Hinweise“ zusätzlicher, vor allem zukünftiger, Ansätze beispielsweise Peng (2004); Shenkar (2004); Buckley (2002).

<sup>22</sup> Hierbei ist insbesondere die Eigenschaft der allenfalls begrenzten Imitierbarkeit, aufgrund der Intangibilität, (Firmen-) Spezifität und der komplexen (sozialen) Natur hervorzuheben. Vgl. beispielsweise Hitt/Bierman/Shimizu/Kochhar (2001). (Eine beispielhafte Studie „Professioneller Dienstleistungsunternehmen“; Basis bildeten hierzu 93 der 100 größten US-Rechtsanwaltskanzleien.)

Vgl. allgemein, nicht dienstleistungsspezifisch, beispielsweise Koch/McGrath (1996); Huselid (1995) (einer relativ umfassenden Studie mit fast 1000 US-Unternehmen).

<sup>23</sup> Vgl. Richter/Schmidt (2006), insbesondere die theoretische Fundierung S. 367-371. (Eine Studie anhand der Beratungsbranche, als Beispiel für eine moderne, wissensintensive Dienstleistungsbranche, deren Aussagegehalt allerdings als eher gering zu erachten ist.)

Diese Kritik lässt sich prinzipiell nicht entkräften. Trotz aller Sorgfalt bleibt letztendlich die Auswahl der Ansätze aus der wissenschaftlichen Disziplin „internationales Management“ sowie deren Darstellung in der Argumentation ein subjektiver Akt – ein Kompromiss und Versuch internationale Markteintrittsstrategien hinreichend abzubilden.<sup>24</sup>

### **6.3. Der Versuch eines Ausblicks**

#### **6.3.1. Ausblick über Veränderungen von Dienstleistungen**

Wenn man versucht, einen Ausblick über Veränderungen von und für Dienstleistungsunternehmen vorzunehmen, erscheint es sinnvoll, zunächst Veränderungen ganz allgemein, daran anschließend einige Veränderungen detaillierter herauszuarbeiten:<sup>25</sup>

Allgemein wird die Entwicklung der Bedeutung von Dienstleistungen,<sup>26</sup> somit deren zunehmende Internationalisierung weiter ansteigen, wahrscheinlich mit akzelerierender Dynamik; damit einerseits das Risiko des Markteintritts ausländischer Dienstleistungsunternehmen (auf dem Heimatmarkt) andererseits und gleichzeitig die Chancen eines internationalen Markteintritts (heimischer) Dienstleistungsunternehmen (im Ausland). Dies beinhaltet:

- Die Bedeutung von Dienstleistungen, international betrachtet, wächst, weil der „Tertiärisierungsprozess“ der Volkswirtschaften, ganz besonders in Entwicklungs- und Schwellenländern, an Dynamik gewinnt.
- Zunehmende technologische Entwicklungen, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, eröffnen zunehmende Potenziale der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme, auf der Angebotsseite, sowie die Notwendigkeit der Präsenz des Nachfragers und/oder des „externen Faktors“ werden zunehmend obsolet; als Beispiel seien Videokonferenzen angeführt. Hierdurch gewinnt ein „Export“ von Dienstleistungen an Bedeutung.

<sup>24</sup> Hierbei gilt es hervorzuheben, dass „internationales Management“ (international business) gerade kein „Sammelurium“ verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen ist. Hintergrund dieser Betrachtung bildet ein Verständnis der wirtschaftswissenschaftlichen (Teil-) Disziplin „internationales Management“, welches sich als synergetisches, integratives System charakterisieren lässt: Hierbei ist „internationales Management“ gerade nicht eine Ergänzung oder Erweiterung bestehender wirtschaftswissenschaftlicher Teildisziplinen, beispielsweise (internationale) Volkswirtschaftslehre oder Strategieforschung. Vielmehr handelt es sich um einen inter- und multidisziplinären Ansatz, welcher multinational ausgerichtet ist und globales und lokales Wissen miteinander kombiniert. Vgl. Shenkar (2004); Dunning (1989).

<sup>25</sup> Vgl. als einleitenden Überblick zukünftiger „Kompetenzfelder“ beispielsweise Bieger/Belz (2000), S. 522-529; für konkretere Impulsgeber z.B. den Sammelband von Gouthier/Coenen/Schulze/Wegmann (Hrsg.) (2007).

<sup>26</sup> Vgl. als ersten, einführenden Überblick beispielsweise Bieger (2007), Kapitel 2, S. 19-43.

- Korrespondierend hierzu wird eine weitere Liberalisierung und Deregulierung stattfinden, weil (langfristig!) die Marktkräfte die Kosten von Abschottung und Protektionismus offensichtlich werden lassen und diese Friktionen internationaler Arbeitsteilung verdrängen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass nicht (kurzfristig!) derartige Tendenzen existieren können, insbesondere aufgrund der Argumente von (Arbeitsplatz- und staatlicher/gesellschaftlicher) Sicherheit (insbesondere in Zeiten der Krise).
- Ein derartig beschreibbarer Prozess bildet für ein fokales Unternehmen Chance und zugleich Risiko. Dies bedeutet, dass Dienstleistungsunternehmen sehr genau steuern müssen „Ob, Wann, Wie etc.“ sie diese Entwicklungen nutzen und (aktiv) gestalten können.

Der Prozess der Tertiärisierung beinhaltet einerseits, dass sich Dienstleistungen in Teildienstleistungen aufspalten, weiter ausdifferenzieren, und sich u.U. als eigenständige Dienstleistungen anbieten lassen. Zusätzlich ist zu beobachten, dass ganz neue Dienstleistungen entstehen. Andererseits lässt sich, diametral hierzu, beobachten, dass verschiedene Dienstleistungen, im Sinne von Produktivdienstleistungen, zu „Dienstleistungsbündeln“ zusammengesetzt werden. Für diesen Ausblick erscheint deshalb eine (unvollständige, u.U. eher exemplarische) problemfokussierte Konkretisierung, im Rahmen der Dienstleistungsdimensionen, sinnvoll:

Technologische Veränderungen, insbesondere sind hier die Informations- und (Tele-) Kommunikationstechnologien zu nennen, ermöglichen oftmals die Substitution von (einfacher) Arbeit durch Kapital: Personal- und damit kostenintensive Dienstleistungen wandeln sich tendenziell zu (relativ) kapitalintensiven Dienstleistungen, welche i.d.R. erhebliches Know-how bedingen. Dies lässt sich als (ein) Trend zu „Dienstleistungsfabriken“ charakterisieren. Gleichzeitig entfällt oder reduziert sich hierdurch aber häufig auch die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme (hier im Sinne eines Dienstleistungspotenzials): Die notwendige räumliche Nähe zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung wird zunehmend obsolet. Exemplarisch sei auf so genannte Avatars<sup>27</sup> sowie, als „Extrembeispiel“, OP-Roboter des amerikanischen Pentagon für den Einsatz in Kriegsgebieten verwiesen: Diese werden, von irgendeinem (anderen, u.U. tausende Kilometer entfernten) Ort, per Videoverbindung, gesteu-

---

<sup>27</sup> Dreidimensionale, computerbasierte Umfeldsimulationen, in welchen dem Nutzer eine Interaktionsmöglichkeit, mit Hilfe einer digitalen Repräsentation, eröffnet wird.

ert. Chirurgische Eingriffe können somit ohne Gefährdung der Mediziner ausgeführt werden.<sup>28</sup>

Allgemein betrachtet bedeutet dies, dass, aufgrund möglicher Veränderungen des Dienstleistungspotenzials, Dienstleistungen zunehmend „virtuell“ werden können, damit internationale Markteintritte, unter internationalen Kostenoptimierungsaspekten, in Form eines „Exports“, wahrscheinlicher werden.

Des Weiteren wird auch der Dienstleistungserstellungsprozess durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien tangiert: Basierend auf den Veränderungen des Dienstleistungspotenzials führen diese Technologieentwicklungen zu einer zunehmenden Standardisierung von Dienstleistungen; damit Kostensenkungen sowohl bei der Spezifikation, insbesondere dem Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager, als auch bei dem unmittelbaren Erstellungsprozess. Im (theoretischen) Extremfall konvergieren die Grenzkosten (der Expansion einer internationalen Dienstleistungserstellung) gegen Null. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit für „marktnähere“ internationale Markteintrittsstrategien, bspw. und insbesondere Export (unter der Prämisse, dass keine Standortgebundenheit existiert).

Diametral zu dieser Argumentationsrichtung sollte man jedoch bedenken, dass viele Dienstleistungen gerade dadurch charakterisiert sind, dass ein zentrales Element in einem persönlichen und standortgebundenem Dienstleistungserstellungsprozesses besteht (beispielsweise „shoppen gehen“ oder dem Wunsch persönlicher Beratungsgespräche bei Banken, Versicherungen etc.). Die Substitution unpersönlicher Dienstleistungspotenziale, insbesondere mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien, durch persönliche Dienstleistungserstellungsprozesse wird bewusst, speziell als Differenzierungsstrategie, gesteuert.<sup>29</sup> Dies bedingt lokale Leistungserstellungssysteme.

Gerade für diese persönlich erstellten Dienstleistungen bildet das Dienstleistungsergebnis eine zentrale Determinante. Gleichwohl lässt sich für alle Dienstleistungen postulieren, dass einerseits Nachfrager zunehmend sensibler werden und eher bereit sind den Dienstleistungsanbieter zu wechseln. Andererseits (und gleichzeitig) werden Dienstleistungsergebnisse für den Nachfrager schneller (oft unmittelbar) verfügbar, differenzierter in ihrem Aussagegehalt sowie offensichtlicher und transparenter; beispielsweise durch Bewertungsforen im Internet wie

---

<sup>28</sup> Vgl. o.V. (2005a.)

<sup>29</sup> Die „Annahme“ derartiger Technologien kann hierbei kulturell geprägt sein. Einen möglichen Hinweis, bezüglich E-Commerce auf das Einkaufsverhalten im Internet, liefert beispielsweise: Lim/Leung/Sia/Lee (2004).

das Hotelbewertungsportal „holidaycheck“. (Aus Nachfragersicht sinkt insbesondere das wahrgenommene Risiko des immateriellen Dienstleistungsergebnisses.)

Gerade derartige Instrumente der Darstellung von Dienstleistungsergebnissen bilden für Dienstleistungsunternehmen erhebliche Chancen und Risiken - über Ländergrenzen hinweg: Unterstellt man (zusätzlich), dass die Bedeutung einer wiederholten Dienstleistungserstellung, gerade im Kontext der fokalen Problemstellung, weiter steigen wird, folgt hieraus die Notwendigkeit einer strikten Steuerung der „Dienstleistungsqualität“, des Dienstleistungsergebnisses. Es erscheint plausibel zu postulieren, dass dies am besten von einem Unternehmen durch eine eigene Dienstleistungserstellung, unmittelbar und direkt, erfolgen kann: Dies bedeutet die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ als internationale Markteintrittsstrategie. Doch ist eine derartige Aussage (natürlich) zu relativieren: Es existieren eine Vielzahl von Dienstleistungen, deren Ergebnisse sehr gut abbild- damit steuerbar sind, d.h. „schwächere“ internationale Markteintrittsstrategien ermöglichen.

### **6.3.2. Ausblick über Veränderungen internationaler Markteintrittsstrategien**

Wenn man einen Ausblick über Veränderungen internationaler Markteintrittsstrategien wagt, erscheint es offensichtlich, dass der wissenschaftliche Erkenntnisfortschritt immer differenziertere und komplexere Formen und Erklärungsansätze des internationalen Markteintritts induziert.<sup>30</sup> Dies bedeutet entsprechend, dass die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien durch Unternehmen immer situationsspezifischer und unternehmensindividueller wird: Es gilt die einzelnen Vor- und Nachteile der Markteintrittsstrategien genau abzubilden, um sie dann, situationsspezifisch und unternehmensindividuell, entsprechend zu (re-) kombinieren.

Ursächlich für die Notwendigkeit dieser stärkeren Differenzierung und zunehmenden Komplexität sind veränderte Rahmenbedingungen, welche sich in einer Verschiebung der Bedeutung der Internationalisierungsmotive, ergänzt um weitere inhaltlicher Aspekte, manifestiert.

Im Rahmen der hier vorgestellten Argumentation wurde offensichtlich, dass das „traditionelle“ Internationalisierungsmotiv der Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils an relativer Bedeutung verliert. Zunehmend gewinnen die anderen beiden Internationalisie-

---

<sup>30</sup> Sowohl die internationalen Markteintrittsstrategien (selber) werden differenzierter und komplexer, als auch die Aussagensysteme (gewissermaßen als zwei Seiten ein und derselben Medaille).

rungsmotive an Stellenwert. Stellvertretend sei hier noch einmal auf „Metanationale Unternehmen“ verwiesen, welche ein „Lernen von/in der gesamten Welt“ akzentuieren.

Gerade die Generierung von Know-how im bzw. aus dem Ausland, im Sinne komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten, induziert eine internationale Markteintrittsstrategie innerhalb einer Unternehmenshierarchie: Das komplementäre Know-how, oftmals implizit, Kontext-/Umfeld- und an Personen gebunden, bedarf des Kontexts des fokalen Unternehmens - um die intendierten Wettbewerbsvorteile zu realisieren. So kann man erwarten, dass Gründungen ausländischer Tochtergesellschaften zunehmend zu beobachten sind.

Doch eine derartige Argumentation, welche lediglich auf ein Internationalisierungsmotiv fokussiert, erscheint für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien unvollständig. In der Realität wird man oftmals unterstellen können, dass die Internationalisierungsmotive, in unterschiedlichem Ausmaß, gleichzeitig relevant sind. Hieraus könnte folgen, dass man eine (alleinige) internationale Markteintrittsstrategie wählt – im Sinne eines Kompromisses der Vor- und Nachteile dieser (alleinigen) Markteintrittsstrategie gegenüber alternativen Formen.<sup>31</sup>

Plausibler erscheint es jedoch, das Absatzgut, hier die fokale Dienstleistung, sowie die Internationalisierungsmotive sehr detailliert abzubilden. Hieraus resultiert eine differenzierte und komplexe internationale Markteintrittsstrategie: Entweder wird eine (re-) kombinierte internationale Markteintrittsstrategie induziert, welche die Vor- bzw. Nachteile der verschiedenen internationalen Markteintrittsstrategien gleichzeitig neu zusammenstellt; d.h. die Grenzen der „traditionellen“ internationalen Markteintrittsstrategien werden aufgelöst, sie überlagern sich. Oder es gelingt eine Dienstleistung in einzelne Elemente, beispielsweise im Rahmen der Dienstleistungsdimensionen, aufzuspalten, für welche gleichzeitig unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien verwendet werden.

Bestimmte Franchisingkonzepte sind beispielsweise in diesem Sinne interpretierbar: Ein fokales Dienstleistungsunternehmen stellt materielle Ressourcen des Dienstleistungspotenzials zur Verfügung und überträgt ein bestimmtes Geschäftsmodell. Ein lokaler Unternehmer ist für den unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess verantwortlich und nutzt hierbei seine lokalen Marktkenntnisse. Das Dienstleistungsergebnis (in einem bestimmten Land) wird vom

---

<sup>31</sup> Prinzipiell postuliert Hennart mit seinem „Bündelungsmodell“ (bundling-model) eine derartige Sichtweise. Er hebt die „Bündelung“ unternehmensspezifischer und gleichzeitig lokaler assets hervor. Dies induziert eine bestimmte Markteintrittsstrategie. Vgl. Hennart (2009).

fokalen Dienstleistungsunternehmen überwacht und gesteuert. Hierdurch lassen sich zum einen Größenvorteile realisieren, zum Beispiel in Form einer „internationalen Marke“ (u.a. auch ein wichtiges Personalbeschaffungsargument); zum anderen kann man, aufgrund des ausländischen Kontexts, von diesem Land, möglichst bewusst und intendiert, lernen und die (ursprüngliche) Dienstleistung (durch ausländische Innovationen) ergänzen und variieren (im Heimatland sowie anderen Ländern).

Ergänzt man diese Überlegungen um stärker inhaltliche Gesichtspunkte, bildet die Berücksichtigung der Veränderung von Umfeldbedingungen und deren Abbildung einen zentralen Ansatzpunkt.<sup>32</sup> Stellvertretend seien kulturbedingte Aspekte explizit herausgegriffen:<sup>33</sup> Kulturelle Konvergenz oder Divergenz: Obwohl „Kultur“ (bislang) als relativ stabiles Konstrukt angesehen wurde, erscheint zunehmend eine flexiblere und schnellere Konvergenz bzw. Divergenz möglich (u.U. können beide gleichzeitig relevant werden). Eine kulturelle Konvergenz bedeutet, dass dies zu einer einheitlichen, „globalen“ Kultur hinführt. Dementsprechend beinhaltet eine kulturelle Divergenz die bewusste Abgrenzung von anderen Kulturen. Beispielsweise lässt sich eine zunehmende Internationalisierung von McDonalds in der Realität beobachten, eine Konvergenz dieser „Esskultur“. Gleichzeitig muss McDonalds aber bewusst landestypische Gerichte herausstellen, eine Divergenz des Nachfrageverhaltens (eine Abgrenzung von den „typischen Burgern“). – Man erkennt einerseits die Übertragung des prinzipiellen McDonalds Geschäftsmodells, gleichzeitig die Notwendigkeit der lokalen Anpassung. Hieraus resultiert die häufig von McDonalds genutzte internationale Markteintrittsform des „Franchising“, interpretierbar als „zusammengesetzte Markteintrittsform“ aus Export des Geschäftsmodells und gleichzeitiger Kooperation mit einem lokalen Partner.

Des Weiteren ist zu beobachten, dass sich zunehmend Organisationsformen etablieren, welche Unternehmensgrenzen weniger (trenn-) scharf abgrenzen, wie beispielsweise bestimmte Formen von Netzwerken. Hierbei lässt sich eine stärkere Differenzierung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten erzielen, welche eine zunehmende, gerade auch internationale Arbeitsteilung ermöglichen. Man denke beispielsweise an ausländische Design- oder Entwicklungs-

---

<sup>32</sup> So scheint die Fachdisziplin „Internationales Management“ (international business) vor neuen Herausforderungen und Schwerpunkten zu stehen; insbesondere das „menschliche Umfeld“ (human environment), beispielsweise mit Aspekten wie Lernen und Motivation, Sozialkapital, Human-Ressourcen-Management, Neurologie und Soziologie, wird stärker akzentuiert (werden müssen). Vgl. Dunning (2006), S. 5-7.

<sup>33</sup> Vgl. Leung/Bhagat/Buchan/Erez/Gibson (2005), S. 357-370.



zentren in der Automobilindustrie (das Designunternehmen Bertone im VW-Konzern – intern, Fahrwerksabstimmungen durch Porsche – extern).

Derartige Organisationsformen sorgen somit dafür, dass speziell auch kleineren Unternehmen der internationale Marktzugang erleichtert wird. Damit werden die Grenzen einer Internationalisierung, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen, aufgrund von Ressourcenknappheit reduziert – eine Chance der Internationalisierung.

Für das Angebot des (kompletten) Absatzgutes, hier einer Dienstleistung, müssen diese einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten dann jedoch zusammengeführt werden. Hieraus folgt aber unmittelbar die Problematik von „Verbindlichkeiten“ (commitment) und Vertrauen bei Kooperationsformen und Marktlösungen des internationalen Markteintritts, beispielsweise bei der Sicherung geistigen Eigentums – ein erhebliches Risiko der Internationalisierung. Speziell aus diesem Aspekt folgt tendenziell eher die Gründung einer Tochtergesellschaft als internationale Markteintrittsstrategie – diametral zu den (ursprünglichen) Vorteilen von Netzwerken.<sup>34,35</sup>

### **6.3.3. Internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen – quo vadis?**

Zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren ist eine „Management-Kunst“,<sup>36</sup> jedoch notwendige Bedingung für ein jedes Unternehmen. Gerade für die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, im Sinne einer „kritischen“ (Internationalisierungs-) Episode, erscheint deshalb der Rückgriff auf wirtschaftswissenschaftlich fundierte Erkenntnisse absolut notwendig.

Die vorausgehenden Versuche eines Ausblicks über Veränderungen von Dienstleistungen sowie internationaler Markteintrittsstrategien haben deutlich gezeigt, dass eine Vielzahl von

---

<sup>34</sup> Gerade dieses Dilemma, als stellvertretendes Beispiel der Thematik eines Abwägens von Vor- und Nachteilen internationaler Markteintrittsstrategien, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion bisher nicht hinreichend erklärt. Eine bessere wirtschaftswissenschaftliche Fundierung erscheint als eine wichtige zukünftige Herausforderung, speziell für eine praktische Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien. Jedoch dürfte es äußerst schwierig sein, derartige soziale Aspekte, wie die hier angeführten Konstrukte „Vertrauen“ und „geteilte Werte und Normen“, hinreichend zu erfassen und abzubilden.

<sup>35</sup> Zwei weitere Gesichtspunkte, welche in diesem Zusammenhang nicht hinreichend berücksichtigt erscheinen, seien hier explizit ergänzt: Pointiert formuliert werden Akquisitionen, z.T. auch gewisse Kooperationsformen, von den Beteiligten oftmals als „Sieg eines Unternehmens (gegenüber einem anderen)“ interpretiert. Die Gestaltung des „post-internationalen-Markteintritts“ wird deshalb zu einer „kritischen“ Erfolgsdeterminante internationaler Markteintrittsstrategien.

Dagegen beinhaltet die Markteintrittsform der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zumeist auch einen positiven, „Erfolg bestätigenden“ Rückkoppelungseffekt; dies induziert z.B. eine (intrinsisch wirkende, deshalb besonders effiziente) Motivationswirkung.

<sup>36</sup> Vgl. unter dem Aspekt der „Zukunftsprognosen“ (corporate foresight) beispielsweise Gruber/Venter (2006), insbesondere S. 959-967.

Einflussfaktoren gleichzeitig und z.T. konfliktär, wirksam sind. Die jetzt vorzunehmende Zusammenführung zeigt noch einmal die Komplexität der fokalen Problemstellung auf. Deshalb erscheint es sehr schwierig abzuschätzen wie sich internationale Markteintrittsstrategien, hier insbesondere die Bedeutung und Relevanz der „Gründung einer Tochtergesellschaft“, in der Zukunft entwickeln werden. Auch deshalb kann dieser Ausblick lediglich einen Versuch darstellen, einige grundsätzliche Tendenzen aufzuzeigen:

Zunächst gilt es – allgemein betrachtet - herauszustellen, dass zum einen die internationale Bedeutung von Dienstleistungen weiterhin zunehmen wird, zum anderen gleichzeitig die wirtschaftswissenschaftliche Fundierung internationaler Markteintrittsstrategien voranschreitet. Hieraus folgt, dass internationale Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen differenzierter und komplexer werden.<sup>37</sup> (Es wurde argumentiert, dass Dienstleistungen „aufgespalten“ werden und internationale Markteintrittsstrategien (re-) kombiniert werden.)

Dies bedeutet, dass dies zu „neuen“ Markteintrittsformen führen wird: „Neu“ bedeutet hierbei, dass bestimmte Elemente von Dienstleistungen sowie internationalen Markteintrittsformen differenzierter und explizit abgebildet werden, so dass Dienstleistungen sowie das (kontinuierliche) Spektrum internationaler Markteintrittsstrategien, zwischen den Extrema Export und „Gründung einer Tochtergesellschaft“, diskreter werden. – Die Anzahl potenzieller internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen scheint zu steigen.

Als stellvertretend angeführtes Extrembeispiel hierfür wurde auf „virtuelle Dienstleistungen“ verwiesen, welche „global“ per se sind und z.T. nur sehr eng umgrenzte Dienstleistungen beinhalten; meist stellt der Dienstleistungsanbieter nur ein Dienstleistungspotenzial, beispielsweise ein (Internet-) Portal bereit.

Wenn man diese grundsätzliche Überlegung einer zunehmend differenzierten, komplexeren Abbildung der Elemente internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen zusammenfasst, sind zwei Implikationen zentral: Zum einen steigt der (wissenschaftliche) Erklärungsgehalt; die Wirkungskausalität der Einflussfaktoren wird präziser abgebildet. Zum anderen wird die Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen unternehmensindividueller und situationsspezifischer; gleichzeitig wird der Erfolg der Markteintrittsstrategie besser steuer- und abbildbar, u.U. quantifizierbar.

---

<sup>37</sup> Dies beinhaltet sowohl die Markteintrittsstrategien (selber), als auch die Aussagesysteme zu diesen.

Als ein zentraler „Treiber“ eines so entstehenden, erweiterten, diskreten Spektrums potenzieller Markteintrittsstrategien sind die Entwicklungen „neuer“ Technologien, gerade der Informations- und Kommunikationstechnologien, zu sehen.

Diese „neuen“ Technologien sind (oftmals) dadurch charakterisiert, dass sie menschliche Arbeitskraft durch technische Systeme substituieren. Dies bedeutet, dass hierbei standardisierte und kodifizierbare Dienstleistungen, „Dienstleistungsfabriken“ betrachtet werden (auch im Sinne der expliziten Abbildung des Dienstleistungserstellungsprozesses). Sie induzieren, dass häufig die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme obsolet wird. Hieraus folgt, dass die Bedeutung eines Dienstleistungsexports deshalb in der Zukunft stark ansteigen wird – trotz des und diametral zu dem erweiterten Spektrums potenzieller (diskreter) Markteintrittsformen und gleichzeitig mit deren Auftreten.<sup>38</sup>

Diametral hierzu verhalten sich die „Dienstleistungsmanufakturen“. Sie sind gerade dadurch charakterisiert, dass eine persönliche Dienstleistungserstellung (z.T. intendiert) erfolgt (erfolgen muss) und sie außerdem meistens die Notwendigkeit lokaler Leistungserstellungssysteme bedingen. Das „Individuum“ bildet das zentrale Element des Dienstleistungserstellungsprozesses. Für Dienstleistungsunternehmen gewinnt deshalb die Gestaltung des (internationalen) Personalmanagements bzw. das internationale „Human-Ressource-Management“ eine entscheidende Bedeutung, als zentraler Bestandteil der (strategischen) Unternehmensführung<sup>39,40</sup> - gerade auch für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die hieraus resultierende Form des internationalen Markteintritts:<sup>41</sup> So argumentiert beispielsweise Stock, dass insbesondere bei einer hohen kundenbezogenen Komplexität marktbezogene Fähigkeiten der Mitarbeiter, und damit die Gestaltung des Personalmanagements, wichtig sind.<sup>42</sup> Die unternehmerisch orientierte Gestaltung einer Dienstleistung(sepisode) bzw. des Dienstleistungsprozesses gewinnt

<sup>38</sup> Diese Argumentation gilt insbesondere für „offshoring“ Aktivitäten: Hierbei wird das ursprüngliche Argument der Kostensenkung zunehmend um Aspekte wie z.B. Wissen oder Innovationen ergänzt. Vgl. beispielsweise Kenney/Massini/Murtha (2009), fokussiert auf administrative und technische Dienstleistungen. (Zugleich Einleitungsartikel zu einer Tei-Spezial-Ausgabe des „journal of international business studies“ zu dieser Thematik.)

<sup>39</sup> Dies beinhaltet beispielsweise auch, dass es nicht ausreicht zu erkennen, dass aufgrund der Internationalisierung das Management von Unternehmen komplexer wird, gleichzeitig das Instrumentarium aber (oftmals nahezu) unverändert bleibt. Hieraus folgt die Forderung der Internationalisierung, bzw. deren explizite Integration, in das Human Ressource Management, insbesondere der Management- und Managerausbildung. Interessanterweise erweist sich diese Dienstleistungsbranche (selber) als sehr international. Hierbei lassen sich ganz unterschiedliche internationale Markteintrittsstrategien gut beobachten. Vgl. allgemein zu dieser Thematik beispielsweise Toyne/Nigh (1999b).

<sup>40</sup> Vgl. zur Einordnung und Bedeutung, am Beispiel der Lufthansa: Schmitt (2005), insbesondere S. 231-237.

<sup>41</sup> Gerade nationale Unterschiede der Fähigkeiten von Personen werden hierbei eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Vgl. als „Hinweis“ beispielsweise Brandes/Franck/Theiler (2009), S. 225-231.

<sup>42</sup> Vgl. Stock (2004).

an Bedeutung. Speziell für Grossunternehmen stellt hierzu Pinchot das Konstrukt eines „Intrapreneurs“ (intra-corporate entrepreneur) vor.<sup>43,44</sup>

Diese Aspekte sind im Sinne der Übertragung eines unternehmensspezifischen und -abhängigen Wettbewerbsvorteils interpretierbar, welcher die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ bedingt. Dies wirft zugleich die grundsätzliche Frage nach der zukünftigen Entwicklung der hier fokalen Markteintrittsform „Gründung einer Tochtergesellschaft“ auf.

Rein formal erscheint die Entwicklung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ leicht ableitbar: Ausgangspunkt bildet das strategische Verständnis, dass eine Dienstleistung wiederholt nachgefragt werden muss. Voraussetzung dazu ist eine „Dienstleistungsqualität“. Hieraus folgt, dass die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ dann erfolgt, wenn die Steuerung der „Dienstleistungsqualität“ durch das Unternehmen selber effektiver oder effizienter erscheint. Um die mögliche Entwicklung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ letztendlich aufzuzeigen bedarf es der inhaltlichen Konkretisierung dieses abstrakt formulierten Postulats; d.h. es müssen diejenigen Bedingungen und Einflussfaktoren aufgezeigt werden, welche eine unternehmensinterne Steuerung der Dienstleistungsqualität bedingen.

Es erscheint plausibel zu argumentieren, dass die Übertragung eines existierenden Wettbewerbsvorteils - allein - die „Gründung einer Tochtergesellschaft“, aufgrund der Steuerung der „Dienstleistungsqualität“, schon hinreichend erklären kann. Man kann postulieren, dass sich Dienstleistungen und deren Wettbewerbsvorteile oftmals nicht vollständig abbilden lassen, d.h. nicht alle Elemente, inklusive deren Interdependenzen, einer Dienstleistung und deren Wettbewerbswirkung sind in expliziter Form darstell- und steuerbar. Dies wäre aber die Voraussetzung für Marktlösungen eines internationalen Markteintritts und bedingt somit, dass eine unternehmensinterne Steuerung effizienter und effektiver sein könnte. Speziell das Merkmal der intangiblen Ressourcen eines Dienstleistungspotenzials sowie organisatorische Fähigkeiten des unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozesses lassen sich oftmals kaum explizit abbilden. Beispielsweise sei auf die nur schwer erfass- und explizit konkretisierbare Werte und Normen eines Unternehmens, welche den unmittelbaren Dienstleistungserstellungsprozess bei komplexen und persönlichen Dienstleistungen (mit-) bestimmen, verwiesen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Pinchot (1988).

<sup>44</sup> Deshalb werden auch (verwandte) Aspekte wie Autopoiese, Motivation etc. für die Erklärung und Gestaltung der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen zukünftig eine (noch) größere Bedeutung als „kritische“ Erfolgsfaktoren erlangen.

Man kann nun postulieren, dass einerseits eine zunehmende Bereitschaft existiert diese Problematik bei der Gestaltung internationaler Markteintrittsstrategien bewusster zu berücksichtigen – damit die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ zunehmend zu präferieren.

Andererseits kann man durchaus spekulieren, dass die Bedeutung komplexer und persönlich erstellter Dienstleistungen in der Zukunft ansteigen wird – die Nachfrager induzieren die Entwicklung dieser Art von Dienstleistungen, Dienstleistungsunternehmen reagieren durch die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ auf diese Bedeutungsveränderung (in Kombination mit dem ersten Gesichtspunkt).

Es wurde im Rahmen der Argumentation darauf verwiesen, dass die Bedeutung des Internationalisierungsmotives „Generierung von Wettbewerbsvorteilen“ zunehmend an Bedeutung gewinnt. Hierbei wird in der wissenschaftlichen Diskussion oftmals auf Netzwerkstrukturen verwiesen: Insbesondere wird, fokussiert auf die fokale Fragestellung, darauf verwiesen, dass gerade diese Organisationsstruktur Zugang zu komplementären Ressourcen, insbesondere Wissen, eröffnet. Man sollte hierbei berücksichtigen, dass auch die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ eine Netzerkennung ist – als „Intra-Unternehmens-Netzwerk“ (bspw. bei „transnationalen“ Unternehmen).

Wenn man unterstellt, dass eine internationale Markteintrittsstrategie einen gewissen (Mindest-) Wettbewerbsvorteil voraussetzt, lässt sich das Internationalisierungsmotiv „Generierung von Wettbewerbsvorteilen“ als Generierung von komplementären Ressourcen interpretieren. Die „Gründung einer Tochtergesellschaft“ lässt sich dann als Versuch interpretieren den ursprünglichen Wettbewerbsvorteil zu nutzen und gleichzeitig die komplementären Ressourcen zu integrieren – im Sinne einer „Innovation“. Hierbei kann die Integration der komplementären Ressourcen in einen bekannten Unternehmenskontext effizienter sein, beispielsweise sei auf die „Aneignungsfähigkeit“ von Wissen verwiesen. Dies beinhaltet auch, dass „Friktionen“ bei Kooperationsstrategien mit anderen Unternehmen entfallen oder dass nicht benötigte bzw. redundante Ressourcen bei Akquisitionsstrategien nicht (mit-) erworben werden müssen. In der Argumentation wurde dies insbesondere im Sinne von „Dienstleistungsinnovationen“ sowie dem Konzept des „Metanationalen Unternehmens“ thematisiert:

„Metanationale Unternehmen“ als (stellvertretendem, beispielhaftem, neuerem)<sup>45</sup> „Ideal-Typus“ international wettbewerbsfähiger Unternehmen betonen den Zugang zu international

---

<sup>45</sup> Einen guten Überblick über ältere Organisationsformen, deren Kontext und Anforderungen, bietet ein Sammelband von Egelhoff, welcher eine Vielzahl wichtiger Aufsätze vereint. Die fokussierte Vorstellung dieser Ansätze unterstützt damit auch das Verständnis für die Ableitung und Entwicklung internationaler Markteintrittsstrategien. Vgl. Egelhoff (Hrsg.) (1998), insbesondere S. XIII-XXIV.

verteiltem Wissen, welches häufig nur im Kontext verständlich, nicht offensichtlich (tacit) sowie komplex ist. Für viele Dienstleistungsunternehmen, insbesondere aus Industrieländern, ist dieses Wissen typisch und eine „kritische“ Ressource für den, insbesondere internationalen Unternehmenserfolg. Hieraus resultiert die internationale Markteintrittsstrategie „Gründung einer Tochtergesellschaft“.

Man kann nun postulieren, dass bestimmte Arten von Dienstleistungen immer komplexer werden und hierzu zusätzliche komplementäre Ressourcen notwendig sind, welche zunehmend international verteilt sind; die Bedeutung der stellvertretend angeführten „metanationalen“ Unternehmen steigt somit an. Dies impliziert, dass damit die Bedeutung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ für Dienstleistungsunternehmen beeinflusst wird – jedoch unternehmensindividuell und situationsspezifisch. Eine allgemeine Entwicklung der Bedeutung dieser Markteintrittsform hieraus abzuleiten erscheint allerdings kaum möglich.

Fasst man diesen Versuch eines Ausblicks über Veränderungen internationaler Markteintrittsstrategien zusammen, kann man folgende Tendenzen festhalten: Aufgrund der technologischen Entwicklungen wird für einige Arten von Dienstleistungen die Notwendigkeit der Standortgebundenheit obsolet. Hieraus folgt eine zunehmende Bedeutung des Dienstleistungsexports.<sup>46</sup>

Neben diese technologischen Entwicklungen treten zusätzlich (wissenschaftliche Weiter-) Entwicklungen, welche sowohl Dienstleistungen als auch internationale Markteintrittsstrategien weiter ausdifferenzieren und die Möglichkeit einer (Re-) Kombination eröffnen. Das (diskrete) Spektrum potenzieller internationaler Markteintrittsstrategien von Dienstleistungsunternehmen wird differenzierter und komplexer.

Für die zukünftige Entwicklung der „Gründung einer Tochtergesellschaft“ lässt sich keine zuverlässige Prognose abgeben. Gleichwohl erweist sich die Steuerung der „Dienstleistungsqualität“ durch das Unternehmen selber oftmals als effektivste oder effizienteste internationale Markteintrittsform von Dienstleistungsunternehmen.

---

<sup>46</sup> Beispielsweise sei auf eine Delphi-Studie von 190 Experten zur Entwicklung von „ferngesteuerten Dienstleistungen“ (remote services) verwiesen. Diese sahen insgesamt eine positive Entwicklung, allerdings auch für einige Dienstleistungen gewisse „Grenzen“, beispielsweise im medizinischen Bereich. Vgl. Wunderlich/Wangenheim (2007).

### **Literaturverzeichnis:**

**Adenfelt, Maria; Lagerström, Katarina (2008):** The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams, in: Management International Review, 3/2008, S. 319-338.

**Agmon, Tamir (2003):** Who gets what: the MNE, the national state and the distributional effects of globalization, in: Journal of International Business Studies, September 2003, S. 416-427.

**Aharoni, Yair (1966):** The foreign investment decision process, Harvard University Press, Boston, 1966.

**Ahlert, Dieter; Blaich, Günther; Evanschitzky, Heiner (2003):** Systematisierung von Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2003), S. 31-59.

**Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner (2003):** Dienstleistungsnetzwerke, Springer, Berlin, Heidelberg, 2003.

**Albach, Horst (Schriftleitung) (1992):** Globalisierung und Wettbewerb, ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1992.

**Althen, Wilhelm; Graumann, Matthias; Niedermeyer, Marcus (2001):** Alternative Wettbewerbsstrategien von Fluggesellschaften in der Luftfrachtbranche, in: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni 2001, S. 420-441.

**Altmann, Jörn (1993):** Außenwirtschaft für Unternehmen, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena, 1993.

**Amit, Raphael; Schoemaker, Paul J.H. (1993):** Strategic assets and organisational rent, in: Strategic Management Journal, 1/1993, S. 33-46.

**Anand, Jaideep; Delios, Andrew (2002):** Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions, in: Strategic Management Journal, 2/2002, S. 119-134.

**Andersen, Otto (1997):** Internationalization and market entry mode, in: Management International Review, special issue 2/1997, S. 27-42.

**Andersen, Otto; Kheam, Low Suat (1998):** Resource-based theory and international growth strategy, in: International Business Review, 1998, S. 163-184.

**Andersson, Ulf; Forsgren, Mats (2000):** In search of centre of excellence, in: Management International Review, 4/2000, S. 329-350.

**Andersson, Ulf; Forsgren, Mats; Holm, Ulf (2007):** Balancing subsidiary influence in the federative MNC; in: Journal of International Business Studies, September 2007, S. 802-818.

**Andersson, Ulf; Forsgren, Mats; Holm, Ulf (2002):** The strategic impact of external networks, in: Strategic Management Journal, 11/2002, S. 979-996.

**Andriani, Pierpaolo; McKelvey, Bill (2007):** Beyond Gaussian averages, in: Journal of International Business Studies, December 2007, S. 1212-1230.

**Andriessen, Daniel; Tissen, Rene (2000):** Weightless wealth, Financial Times, Prentice Hall, London et. al., 2000.

**Ansoff, Igor (1987):** Corporate Strategy, Penguin Books, London, Revised edition 1987.

**Arbeitskreis "Organisation international tätiger Unternehmen" der Schmalenbach Gesellschaft (1979):** Organisation des Planungsprozesses in international tätigen Unternehmen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Januar, 1/1979, S. 20-37.

**Arregle, Jean-Luc; Beamish, Paul W.; Hebert, Louis (2009):** The regional dimension of MNE's foreign subsidiary localization, in: Journal of International Business Studies, January 2009, S. 86-107.

**Asmussen, Christian Geisler; Pedersen, Torben; Dhanaraj, Charles (2009):** Host-country environment and subsidiary competence, in: Journal of International Business Studies, January 2009, S. 42-57.

**Autio, Erkkö (2005):** Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures', in: Journal of International Business Studies, January 2005, S. 9-19.

**Backhaus, Klaus; Büschken, Joachim; Voeth, Markus (2000):** Internationales Marketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 2000.

**Backhaus, Klaus; Weiber, Rolf (1993):** Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft?, in: Simon (Hrsg.) (1993), S. 67-84.

**Baggs, Jen; Brander, James A. (2006):** Trade liberalization, profitability, and financial leverage, in: Journal of International Business Studies, March 2006, S. 196-211.

**Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen; White, David (1999):** Die Alchemie des Wachstums, Econ, Düsseldorf, 1999.

**Ballwieser, Wolfgang (2009):** Shareholder value als Element von corporate governance, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2009, S. 93-101.

**Ballwieser, Wolfgang (Hrsg.) (2005):** Current issues in financial reporting and financial statement analysis, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, Frankfurt, sbr special issue 2/2005, 2005.

**Bamberger, Ingolf; Evers, Michael (1997):** Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina/Oesterle (Hrsg.) (1997), S. 103-137.



**Bamberger, Ingolf; Evers, Michael (1994):** Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen, in: Engelhard/Rehkugler (Hrsg.) (1994), S. 249-283.

**Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (2004):** Strategische Unternehmensführung, Verlag Franz Vahlen, München, 2004.

**Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (2003):** Planung, (Kapitel II, 1.), in: Breuer/Gürtler (Hrsg.) (2003), S. 57-109.

**Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (1996):** Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2/1996, S. 130-153.

**Barkema, Harry G.; Vermeulen, Freek (1998):** International expansion through start-up or acquisition, in: Academy of Management Journal, 1998, S. 7-26.

**Barney, Jay B. (2007):** Gaining and sustaining competitive advantage, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, Third Edition, 2007.

**Barney, Jay (1996):** The resource based view of the firm, in: Organisation Science, 5/1996, S. 469.

**Barney, Jay (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 1/1991, S. 99-120.

**Bartlett, Christopher A.; Doz, Yves; Hedlund, Gunnar (eds.) (1990):** Managing the global firm, Routledge, New York, 1990.

**Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990):** Internationale Unternehmensführung, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1990. (ursprünglicher Originaltitel: Managing across borders: The transnational solution, Harvard Business School Press, Boston, 1989.)

**Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra; Birkinshaw, Julian (2004):** Transnational management, McGraw Hill Irwin, Boston et. al., 4<sup>th</sup> ed. 2004.

**Bäuerle, Iris (1996):** Internationalisierung als Prozessphänomen, Gabler, Wiesbaden, 1996.

**Baumgartner, Bernhard; Hruschka, Harald (2002):** Ein Discrete Choice-Modell zur Erklärung von Markentreue auf Grundlage von Theorien des Lernens und der wahrgenommenen Unsicherheit, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni 2002, S. 299-316.

**Bausch, Andreas; Krist, Mario (2007):** The effect of context related moderators of the internationalization – performance relationship, in: Management International Review, 3/2007, S. 319-347.

**Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (1995):** Strategisches Management, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena, 1995.

**Belz, Christian (2000):** Industrieunternehmen als internationale Dienstleister, in: Belz/Bieger (Hrsg.) (2000), S. 430-453.

**Belz, Christian; Bieger, Thomas (Hrsg.) (2000):** Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Verlag THEXIS, St. Gallen, 2000.

**Benkenstein, Martin; (2001):** Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Meffert (Hrsg.) (2001), S. 687-702.

**Benkenstein, Martin; Steiner, Stephanie (2004):** Formen von Dienstleistungsinnovationen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004), S. 27-43.

**Benkenstein, Martin; Steiner, Stephanie; Spiegel, Thomas (2007):** Die Wertekette in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 51-70.

**Benkenstein, Martin; Weichelt, Kristina (2000):** Divergenzen der Qualitätswahrnehmung zwischen Kunden und Mitarbeitern, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000), S. 47-72.

**Berekoven, Ludwig (1974):** Der Dienstleistungsbetrieb, Gabler, Wiesbaden, 1974.

**Berry, Heather (2006):** Leaders, laggards and the pursuit of foreign knowledge, in: Strategic Management Journal, 2006, S. 151-168.

**Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. (1992):** Service Marketing, Campus, Frankfurt, New York, 1992.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007):** Unternehmenskulturen in globaler Interaktion, Gabler, Wiesbaden, (2007).

**Bhagwati, Jagdish N. (eds.) (1977):** The new international economic order, MIT Press, Cambridge, 1977.

**Bieger, Thomas (2007):** Dienstleistungsmanagement, Haupt Verlag, Bern et. al., 4. Auflage 2007.

**Bieger, Thomas; Belz, Christian (2000):** Fazit – Zukünftige Kompetenzfelder im Dienstleistungsmanagement, in: Belz/Bieger (Hrsg.) (2000), S. 522-529.

**Bienzeisler, Bernd; Löffler, Theodora (2005):** Jenseits von Kennzahlen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S. 211-229.

**Biermann, Thomas (2000):** Kundenbindung durch Innovation, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000), S.307-328.

**Binnig, Gerd (1990):** Aus dem Nichts, Piper, München, Zürich, 3. Auflage, 1990.

**Birkinshaw, Julian; Hood, Neil (2000):** Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters, in: Journal of International Business Studies, 1/2000, S. 141-154.

**Birkinshaw, Julian; Hood, Niel; Jonsson, Stefan (1998):** Building firm-specific advantages in multinational corporations, in: Strategic Management Journal, 3/1998, S. 221-241.

**Bitner, Mary Jo (1992):** Servicescapes, in: Journal of Marketing, 2/1992, S. 57-71.

**Bitner, Mary Jo; Booms, Gernhard H.; Mohr, Lois a. (1994):** Critical service encounters, in: Journal of Marketing, October 1994, S. 95-106.

**Bitzer, Marc (1991):** Intrapreneurship, Schäffer-Verlag, Neue Zürcher Zeitung, Stuttgart, 1991.

**Björkman, Ingmar; Stahl, Günter K.; Vaara, Eero (2007):** Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions, in: Journal of International Business Studies, July 2007, S. 658-672.

**Blattberg, Robert C.; Deighton, John (1996):** Managing marketing by the customer equity test, in: Harvard Business Review, July/August 1996, S. 136-144.

**Bleicher, Knut (1992):** Das Konzept integriertes Management, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 2. Auflage 1992.

**Blömeke, Eva; Clement, Michel (2009):** Selektives Demarketing, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaft, November 2009, S. 804-835.

**Blümelhuber, Christian; Kantsperger, Roland (2005):** Multiplikation und Multiplizierbarkeit von Leistungserstellungssystemen als Basis der Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 125-148.

**Böhmman, Tilo; Krcmar, Helmut (2007):** Hybride Produkte, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 239-255.

**Borowicz, Frank; Scherm, Ewald (2001):** Standardisierungsstrategien: Eine erweiterte Betrachtung des Wettbewerbs auf Netzeffektmärkten, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni 2001, S. 391-416.

**Börsig, Clemens (2008):** Globalisierung als Chance für Wachstum und Wohlstand, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2008, S. 618-629.

**Boter, Hakan; Holmquist, Carin (2002):** Internationalisierungsprozesse und die Bedeutung der Branche, in: Internationales Gewerbe Archiv, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Sonderheft 5, Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen, Duncker & Humblot, Berlin, St. Gallen, 2002, S. 72-83

**Bouncken, Ricarda (2000):** Vertrauen-Kundenbindung-Erfolg, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000), S. 3-22.

**Bouncken, Ricarda; Pick, Constanze (2005):** Ähnlich oder Anders? Einflussfaktoren durch interkulturelle Mitarbeiter bei der Dienstleistungsinnovation, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 321-342.

**Bowen, David E.; Lawler, Edward E. (1998):** Empowerment im Dienstleistungsbereich, in: Meyer (Hrsg.) (1998), Band 1, S. 1031-1044.

**Bradley, Frank (1991):** International marketing strategy, Prentice Hall, London et. al., Second edition, 1991.

**Brandes, Dieter (2001):** Konsequenz einfach, Heyne Verlag, München, 5. Auflage, Taschenbuchausgabe, 2001.

**Brandes, Leif; Franck, Egon; Theiler, Philipp (2009):** The effect from national diversity on team production, in: sbr Schmalenbach Business Review, April 2009, S. 225-246.

**Brandt, Werner; Picot, Arnold (Hrsg.) (2005):** Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2005.

**Braunstein, Christine; Huber, Frank; Herrmann, Andreas (2005):** Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Mai 2005, S. 187-213.

**Bresser, Rudi K.F.; Millonig, Klemens (2003):** Institutional capital: competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory, in: sbr Schmalenbach Business Review, July 2003, S. 220-241.

**Bretzke, Wolf-Rüdiger (2000):** Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 573-600.

**Breuer, Wolfgang; Gürtler, Mark (Hrsg.) (2003):** Internationales Management, Gabler, Wiesbaden, 2003.

**Brewer, Thomas L. (1992):** Effects of government policies on foreign direct investment as a strategic choice of firms, in: The International Trade Journal, Fall 1992, S. 111-129.

**Brockmann, Malte; Hommel, Ulrich (2007):** Internationalisierungsstrategien deutscher Familienunternehmen, in: Glaum/Hommel/Thomaschewski (Hrsg.) (2007), S. 187-213.

**Brouthers, Keith D. (2002):** Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance, in: Journal of International Business Studies, 2/2002, S. 203-221.

**Brouthers, Keith D.; Brouthers, Lance Eliot (2000):** Acquisition or greenfield start up?, in: Strategic Management Journal, 1/2000, S. 89-97.

**Brouthers, Lance Eliot; Brouthers, Keith D. Werner, Steve (1999):** Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative?, in: Journal of International Business Studies, 4/1999, S. 831-844.

**Brown, James R.; Dev, C.S.; Zhou, Z. (2003):** Broadening the foreign market entry mode decision, in: Journal of International Business Studies, September 2003, S. 473-488.

**Bruhn, Manfred (2009):** Kundenintegration und Relationship Marketing, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 111-132.

**Bruhn, Manfred (2005):** Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 3-42.

**Bruhn, Manfred (2002):** E-Services, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2002), S. 2-41.

**Bruhn, Manfred (2000):** Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 525-546.

**Bruhn, Manfred (2000a):** Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 405-431.

**Bruhn, Manfred (2000b):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 21-48.

**Bruhn, Manfred (1997):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Springer, Berlin u.a., 2. Auflage, 1997.

**Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten; Georgi, Dominik (2005):** Implementierung des Kundenwertmanagements, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S. 351-368.

**Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.) (2000):** Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2000.

**Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hrsg.) (2001):** Handbuch Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001.

**Bruhn, Manfred; Michalski, Silke (2003):** Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, August 2003, S. 431-454.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2009):** Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 3-33.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2005):** Dienstleistungscontrolling, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S. 3-29.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2004):** Dienstleistungsinnovationen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004), S. 3-25.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2009):** Kundenintegration, Gabler, Wiesbaden, 2009.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2008):** Dienstleistungsmarken, Gabler, Wiesbaden, 2008.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2007):** Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Gabler, Wiesbaden, 2007.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2005):** Internationalisierung von Dienstleistungen, Gabler, Wiesbaden, 2005.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2005a):** Dienstleistungscontrolling, Gabler, Wiesbaden, 2005.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2004):** Dienstleistungsinnovationen, Gabler, Wiesbaden, 2004.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2003):** Dienstleistungsnetzwerke, Gabler, Wiesbaden, 2003.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2002):** Electronic Services, Gabler, Wiesbaden, 2002.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2001):** Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Gabler, Wiesbaden, 2001.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2000):** Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Gabler, Wiesbaden, 2000.

**Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2000a):** Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2000.

**Buckley, Peter J. (2002):** Is the international business research agenda running out of steam?, in: Journal of International Business Studies, 2/2002, S. 365-373.

**Buckley, Peter J. (1991):** The frontiers of international business research, in: Management International Review, special issue, 1991, S. 7-22.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (2009):** The internalisation theory of the multinational enterprise, in: Journal of International Business Studies, December 2009, S. 1563-1580.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (2003):** The future of the multinational enterprise in retrospect and prospect, in: Journal of International Business Studies, March 2003, S. 219-222.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1998):** Analyzing foreign market entry strategies, in: Journal of International Business Studies, 3/1998, S. 539-562.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1998b):** Models of the multinational enterprise, in: Journal of International Business Studies, 1/1998, S. 21-44.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1985):** The economic theory of the multinational enterprise, Macmillan, London, 1985.

**Buckley, Peter J.; Casson, Mark (1976):** The future of the multinational enterprise, The Macmillan Press, London, Basingstoke, 1976.

**Buckley, Peter, J.; Ghauri, Pervez N. (2004):** Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 81-98.

**Buckley, Peter; Hashai, Niron (2009):** Formalizing internationalization in the eclectic paradigm, in: Journal of International Business Studies, January 2009, S. 58-70.

**Bufka, Jürgen (1997):** Auslandsgesellschaften internationaler Dienstleistungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1997.

**Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm (2003):** Service engineering, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 3-17.

**Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.) (2003):** Service engineering, Springer-Verlag, Berlin et. al., 2003.

**Bullinger, Hans-Jörg; Schreiner, Peter (2003):** Service engineering, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 51-82.

**Burr, Wolfgang (2007):** Erscheinungsformen und Determinanten des Dienstleistungsexports, in: Oesterle (Hrsg.) (2007), S. 143-168.

**Burr, Wolfgang (2003):** Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen auf der Basis modifizierter Transaktionskostenansätze, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, März 2003, S. 112-134.

**Burr, Wolfgang; Stephan, Michael (2007):** Wertschöpfungsstrategien in einer schrumpfenden Industrie, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, August 2007, S. 646-672.

**Büttgen, Marion (2009):** Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistung, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 63-89.

**Buttler, Günter; Stegner, Eberhard (1990):** Industrielle Dienstleistungen, in: zfbf Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 11/1990, S. 931-946.

**Buxmann, Peter (2002):** Strategien von Standardsoftware-Anbietern: Eine Analyse auf der Basis von Netzeffekten, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, August 2002, S. 442-457.

**Buzzel, Robert D.; Gale, Bradley T. (1989):** Das PIMS Programm, Gabler, Wiesbaden, (1989).

**Cantwell, John (2009):** Location and the multinational enterprise, in: Journal of International Business Studies, January 2009, S. 35-41.

**Cantwell, John; Dunning, John H.; Lundan, Sarianna M. (2010):** An evolutionary approach to understanding international business activity, in: Journal of International Business Studies, May 2010, S. 567-586.

**Cantwell, John; Narula, Rajneesh (2003):** International business and the eclectic paradigm, Routledge, London, 2003.

**Cantwell, John; Narula, Rajneesh (2001):** The eclectic paradigm, in: International Journal of the Economics of Business, 2/2001, S. 155-172.

**Capar, N.; Kotabe, M. (2003):** The relationship between international diversification and performance in service firms, in: Journal of International Business Studies, July 2003, S. 345-355.

**Carlzon, Jan (1989):** Moments of truth, Harper Collins Publisher, New York, 1989.

**Chan, Christine M.; Makino, Shige; Isobe, Takehiko (2006):** Interdependent behaviour in foreign direct investment, in: Journal of International Business Studies, September 2006, S. 642-665.

**Chen, Shih-Fen S (2008):** The motives for international acquisitions, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 454-471.

**Chen, Shih-Fen S.; Hennart, Jean-Francois (2002):** Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly-owned subsidiaries in the US, in: Journal of international business studies, 1/2002, S.1-18.

**Cho, K.; Padmanablian, P. (1995):** Acquisitions vs. new venture, in: Journal of International Business Studies, 3/1995, S. 255-285.

**Christmann, Petra; Taylor, Glen (2001):** Globalization and the environment, in: Journal of International Business Studies, 3/2001, S. 439-458.

**Chui, Andy CW; Kwok, Chuck CY (2008):** National culture and life insurance consumption, in: Journal of International Business Studies, January/February 2008, S. 88-101.

**Clark, Colin (1940):** The conditions of economic progress, Macmillan, London, 1940.

**Clougherty, Joseph A. (2001):** Globalization and the autonomy of domestic competition policy, in: Journal of International Business Studies, 3/2001, S. 459-478.

**Coase, Ronald H. (1937):** The nature of the firm, in: Economica, November 1937, S. 386-405.

**Coeurderoy, Regis; Murray, Gordon (2008):** Regulatory environments and the location decision, in: Journal of International Business Studies, June 2008, S. 670-687.



**Cohen**, Wesley M.; **Levinthal**, Daniel A. (1990): Absorptive capacity, in: Administrative Science Quarterly, March 1990, S. 128-152.

**Collinson**, Simon; **Rugman**, Alan M. (2008): The regional nature of Japanese multinational business, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 215-230.

**Collis**, David J. (1994): Research note: how valuable are organizational capabilities?, in: Strategic Management Journal, Special Issue, 1994, S. 143-152.

**Conner**, Kathleen R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics, in: Journal of Management, 1/1991, S. 121-154.

**Contraktor**, Farok J.; **Kundu**, Sumit K. (1998): Modal choice in a world of alliances, in: Journal of International Business Studies, 2/1998, S. 325-358.

**Contraktor**, Farok J.; **Kundu**, Sumit K.; **Hsu**, Chin-Chun (2003): A three stage theory of international expansion, in: Journal of International Business Studies, January 2003, S. 5-18.

**Corsten**, Hans (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 145-168.

**Corsten**, Hans (1997): Dienstleistungsmanagement, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 3. Auflage, 1997.

**Corsten**, Hans (1988): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1988.

**Corsten**, Hans; **Dresch**, Kai-Michael; **Gössinger**, Ralf (2005): Wettbewerbsstrategien für Dienstleistungen, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S.361-403.

**Corsten**, Hans; **Gössinger**, Ralf (2007): Dienstleistungsmanagement, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage 2007.

**Corsten**, Hans; **Gössinger**, Ralf (2005): Entwurf eines produktionstheoretischen Rahmens für Dienstleistungen, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S. 153-188

**Corsten**, Hans; **Gössinger**, Ralf (2004): Modellierung von Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004), S. 127-148.

**Corsten**, Hans; **Gössinger**, Ralf (Hrsg.) (2005): Dienstleistungsökonomie, Duncker & Humblot, Berlin, 2005.

**Corsten**, Hans; **Reiß**, Michael (Hrsg.) (1994): Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1994.

**Corsten**, Hans; **Stuhlmann**, Stephan (Hrsg.) (1997): Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1997.

**Coucke, Kristien; Sleuwaegen, Leo (2008):** Offshoring as a survival strategy, in: Journal of International Business Studies, December 2008, S. 1261-1277.

**Daudel, Sylvain; Vialle, Georges (1992):** Yield-Management, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1992.

**Delios, Andrew; Beamish, Paul W. (1999):** Ownership strategy of Japanese firms. in: Strategic Management Journal, 10/1999, S. 915-933.

**Deutsche Bundesbank (1999):** Die deutsche Zahlungsbilanz im Jahr 1998, in: Monatsberichte, März 1999, S. 45-62.

**Deutsche Bundesbank (1997):** Zur Problematik internationaler Vergleiche von Direktinvestitionen, in: Monatsbericht Januar 1997, S. 43-62..

**Dhanaraj, Charles; Lyles, Marjorie A.; Steensma, H. Kevin; Tihanyi, Lazlo (2004):** Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs, in: Journal of International Business Studies, September 2004, S. 428-442.

**Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989):** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: Management Science, 12/1989, S. 1505-1510.

**Dietel, Helmut M.; Waller, Peter (2002):** Competing with Mr. Postman, in: sbr – Schmalenbach Business Review, April 2002, S. 148-170.

**Di Gregorio, Dante; Musteen, Martina; Thomas, Douglas E. (2009):** Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs, in: Journal of International Business Studies, August 2009, S. 969-988.

**Dikova, Desislava; Sahib, Padma Rao; Witteloostuijn, Arjen van (2007):** Cross-border acquisition abandonment and completion, in: Journal of International Business Studies, February/March 2010, S. 223-245.

**Dikova, Desislava; Witteloostuijn, Arjen van (2007):** Foreign direct investment mode choice, in: Journal of International Business Studies, November 2007, S. 1013-1033.

**Diller, Hermann (Hrsg.) (1994):** Vahlens großes Marketing Lexikon, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, Ungekürzte Ausgabe Oktober 1994.

**Dougherty, Dave; Murthy, Ajav (2009):** What service customers really want, in: Harvard Business Review, September 2009, S. 22.

**Doukas, John A.; Kan, Ozgut B. (2006):** Does global diversification destroy firm value?, in: Journal of International Business Studies, May 2006, S. 352-371.

**Doz, Yves; Santos, Jose; Williamson, Peter (2001):** From global to metanational, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

**Driffield, Nigel; Love, James H. (2007):** Linking FDI motivation and host economy productivity effects, in: *Journal of International Business Studies*, May 2007, S. 460-473.

**Dülfer, Eberhard (1997):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 5. Auflage, 1997.

**Dunning, John H. (2009):** Location and the multinational enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, January 2009, S. 20-34.

**Dunning, John H. (2008):** Seasons of a scholar, Edward Elgar, Cheltenham, 2008, (paperback).

**Dunning, John H. (2006):** New directions in international business research, in: *AIB Insights*, No. 2, 2006, S. 3-9.

**Dunning, John H. (2003):** Some antecedens of internalization theory, in: *Journal of International Business Studies*, March 2003, S. 108-115.

**Dunning, John H. (2000):** The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, in: *International Business Review*, 2/2000, S. 163-190.

**Dunning, John H. (1998):** Location and the multinational enterprise, in: *Journal of International Business Studies* 1/1998, S. 45-66

**Dunning, John H. (1995):** Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism, in: *Journal of International Business Studies*, 3/1995, S. 461-491.

**Dunning, John H. (1994):** Re-evaluating the benefits of foreign direct investment, in: *Transnational Corporations*, 1/1994, S. 23-51.

**Dunning, John H. (1993):** Multinational enterprises and the global economy, Addison Wesley, Harrow, 1993.

**Dunning, John H. (1993a):** The globalisation of business, Routledge, London, 1993.

**Dunning, John H. (1993b):** Introduction: The nature of transnational corporations and their activities, in: Dunning (eds.) (1993), S. 1-16.

**Dunning, John H. (1989):** The study of international business, in: *Journal of International Business Studies*, 1989, S. 411-436.

**Dunning, John H. (1989a):** Multinational enterprises and the growth of services, in: *The Service Industries Journal*, January 1989, S. 5-39.

**Dunning, John H. (1988):** The eclectic paradigm of international production, in: *Journal of International Business Studies*, 1/1988, S. 1-31.

**Dunning, John H. (1980):** Toward an eclectic theory of international production, in: *Journal of International Business Studies*, 1/1980, S. 9-31.

**Dunning, John H. (1979):** Explaining changing patterns of international production, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1979, S. 269-295.

**Dunning, John H. (eds.) (1993):** The theory of transnational corporations (United Nations Library on Transnational Corporations, Volume 1), Routledge, London, New York, 1993.

**Dunning, John H.; Bansal, Sangeela (1997):** The cultural sensitivity of the eclectic paradigm, in: Multinational Business Review, 1/1997, S. 1-17.

**Dunning, John H.; Kundu, Sumit K. (1995):** The internationalization of the hotel industry, in: Management International Review, 2/1995, S. 101-131.

**Dunning, John H.; Lundan, Sarianna M. (2008):** Multinational enterprises and the global economy, Edward Elgar, Cheltenham, second edition 2008, (paperback).

**Dunning, John H.; McKaig-Berliner, Alison (2002):** The geographical sources of competitiveness: the professional business services industry, in: Transnational Corporations, 3/2002, S. 1-38.

**Dunning, John H.; Pitelis, Christos N. (2008):** Stephen Hymer's contribution to international business scholarship, in: Journal of International Business Studies, January/February 2008, S. 167-176.

**Dunning, John H.; Rugman, Alan (1985):** The influence of Hymer's dissertation of the theory of foreign direct investment, in: The American Economic Review, 2/1985, S. 228-239.

**Earley, P. Christopher (2006):** Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste, in: Journal of International Business Studies, November 2006, S. 922-931.

**Eberl, Peter (2004):** The development of trust and implications for organizational design, in: sbr Schmalenbach Business Review, July 2004, S. 258-273.

**Eberl, Peter; Franke, Björn (2005):** Internationalisierung via Internet, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 417-431.

**Echevarria, Santiago Garcia; Val, Teresa del; Peralta, Alberto (1998):** Privatization and deregulation of the economy, in: Kutschker (Hrsg.) (1998), S. 149 - 169.

**Eden, Lorraine (2009):** Letter from the Editor-in Chief, in; Journal of International Business Studies, January 2009, S. 1-4.

**Eden, Lorraine (2009b):** Letter from the Editor-in Chief: in; Journal of International Business Studies, April 2009, S. 357-360.

**Eden, Lorraine; Lenway, Stefanie (2001):** Introduction to the symposium, in: Journal of International Business Studies, 3/2001, S. 383-400.

**Egelhoff, William G. (Hrsg.) (1998):** Transforming international organisations, Edward Elgar, Cheltenham, 1998.

**Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey, A. (2000):** Dynamic capabilities, in: Strategic Management Journal, 2000, S. 1105-1121.

**Ellis, Paul (2008):** Does psychic distance moderate the market size entry sequence relationship?, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 351-369.

**Engelhard, Johann (Hrsg.) (1996):** Strategische Führung internationaler Unternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1996.

**Engelhard, Johann; Rehkugler, Heinz (Hrsg.) (1994):** Strategien für nationale und internationale Märkte, Gabler, Wiesbaden, 1994.

**Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 5, 1993, S. 395-426.

**Ernst, Holger (2003):** Unternehmenskultur und Innovationserfolg, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2003, S. 23-44.

**Erramilli, M. Krishna (1996):** Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations in: Journal of International Business Studies, 2/1996, S. 225-248.

**Erramilli, M. Krishna (1990):** Entry mode choice in service industries, in: International Marketing Review, 5/1990, S. 50-62.

**Erramilli, M. Krishna; Agarwal, Sanjeev; Dev, Chekitan S. (2002):** Choice between non-equity entry modes, in: Journal of International Business Studies, 2/2002, S. 223-242.

**Erramilli, M. Krishna; D'Souza, Derrick E. (1993):** Venturing into foreign markets, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 1993, S. 29-41.

**Erramilli, M. Krishna; Rao, C.P. (1993):** Service firms' international entry-mode choice, in: Journal of Marketing, July 1993, S. 19-38.

**Erramilli, M. Krishna; Rao, C.P. (1990):** Choice of foreign market entry modes by service firms, in: Management International Review, 2/1990, S. 135-150.

**Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2001):** Moderne Markenführung, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage, 2001.

**Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas (2001):** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch (Hrsg.) (2001), S. 3-55.

**Fallgatter, Michael J. (2004):** Entrepreneurship, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2004, S. 23-44.

**Fandel, Günter; Blaga, Steffen (2004):** Aktivitätsanalytische Überlegungen zu einer Theorie der Dienstleistungsproduktion, in: Fandel/Wildemann (Schriftltg.) (2004), S. 1-21.

**Fandel, Günter; Wildemann, Horst (Schriftltg.) (2004):** Produktion von Dienstleistungen, ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Gabler, Wiesbaden, Ergänzungsheft 1/2004.

**Farrell, Joseph; Saloner, Garth (1985):** Standartization, compatibility, and innovation, in: RAND Journal of Economics, 1985, S. 70-85.

**Feinberg, Susan E.; Majumdar, Sumit K. (2001):** Technology spillovers from foreign direct investment, in: Journal of International Business Studies, 3/2001, S. 421-437.

**Feldmann, Valerie (2002):** Competitive strategy for media companies in the mobile Internet, in: sbr Schmalenbach Business Review, October 2002, S. 351-371.

**Fernhaber, Stephanie A.; Gilbert, Brett Anitra; McDougall, Patricia P. (2008):** International entrepreneurship and geographic location, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 267-290.

**Fink, Dietmar (2003):** A life cycle approach to management fashion, in: sbr Schmalenbach Business Review, January 2003, S. 46-59.

**Fisch, Jan Hendrik (2008):** Investment in new foreign subsidiaries under receding perception of uncertainty, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 370-386.

**Fisch, Jan Hendrik; Oesterle, Michael-Jörg (2003):** Exploring the globalization of German MNCs with the complex spread and diversity measure, in: sbr Schmalenbach Business Review, January 2003, S. 2-21.

**Fischer, Thomas M.; von der Decken, Tim (2001):** Kundenprofitabilitätsrechnung in Dienstleistungsgeschäften, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Mai 2001, S. 294-323.

**Fisher, A.G.B. (1952):** A note on tertiary production, in: The Economic Journal, 1952, S. 820-834;

**Fließ, Sabine; Nonnenmacher, Dirk; Schmidt, Heiko (2004):** Service Blueprint als Methode zur Gestaltung und Implementierung von innovativen Dienstleistungsprozessen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004): S. 173-202.

**Fließ, Sabine (2009):** Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2009.

**Forschner, Gert (1988):** Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen, Duncker & Humblot, Berlin, 1988.

**Forsgren, Mats (2008):** Theories of the multinational firm, Edwaed Elgar, Cheltenham, 2008, (paperback).

**Forsgren, Mats (1989):** Managing the internationalization process, Routledge, London, New York, 1989.

**Foss**, Nicolai Juul; **Pedersen**, Torben (2004): Organizing knowledge processes in the multinational corporation, in: Journal of International Business Studies, September 2004, S. 340-349.

**Fourastie**, Jean (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Bund-Verlag, Köln-Deutz, 1954.

**Frank**, Hermann; **Mitterer**, Gerald (2009): Opportunity recognition, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 3/2009, S. 367-406.

**Frauendorf**, Janine (2004): Die Nutzung kognitiver Skripte für die Dienstleistungsentwicklung, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) /2004): S. 203-225.

**Friedman**, Thomas L. (2007): The world is flat, Penguin Books, updated and expanded paperback edition, 2007.

**Frost**, Tony S. (2001): The geographical source of foreign subsidiaries innovation, in: Strategic Management Journal, 2001, S. 101-123.

**Frost**, Tony S.; **Birkinshaw**, Julian M.; **Ensign**, Prescott C. (2002): Centres of excellence in multinational corporations, in Strategic Management Journal, 2002, S. 997-1018.

**Frynas**, Jidrzey George; **Mellahie**, Kamel; **Pigman**, Geoffrey Allen (2006): First mover advantages in international business and firm-specific political resources, in: Strategic Management Journal, 2006, S. 321-345.

**Führich**, Ernst (1997): Wirtschaftsprivatrecht, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage 1997.

**Gaedeke**, Ralph (1973): Selected U.S. multinational service firms in perspective, in: Journal of International Business Studies, Spring 1973, S. 61-66.

**Galan**, Jose I.; **Gonzales-Benito**, Javier; **Zuniga-Vincente**, Jose A. (2007): Factors determining the location decisions of Spanish MNEs, in: Journal of International Business Studies, November 2007, S. 975-997.

**Gälweiler**, Aloys (1990): Strategische Unternehmensführung, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 2. Auflage 1990.

**Gandolfo**, Giancarlo (1987): International economics I, Springer-Verlag, Berlin u.a., 1987.

**Gatignon**, Hubert; **Anderson**, Erin (1988): The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries, in: Journal of Law, Economics and Organization, 1988, S. 305-366.

**Geiger**, Danie; **Koch**, Jochen, (2008): Von der individuellen Routine zur organisationalen Praktik, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, November 2008, S. 693-712.

**Gelbrich, Katja (2009):** Beyond just being dissatisfied, in: sbr Schmalenbach Business Review, January 2009, S. 40-59.

**Ghemawat, Pankaj (2007):** Redefining global strategy, Harvard Business School Press, Boston, 2007.

**Ghemawat, Pankaj (2003):** Semiglobalization and international business strategy, in: Journal of International Business Studies, March 2003, S. 138-152.

**Ghoshal, Sumantra (1987):** Global strategy, in: Strategic Management Journal, 1987, S. 425-440.

**Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1990):** The multinational corporation as an interorganizational network, in: Academy of Management Review, 4/1990, S. 603-625.

**Ghoshal, Sumantra; Nohira, Nithin (1997):** The differentiated network, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

**Gierl, Heribert; Eleftheriadon, Christina (2005):** Asymmetrisch überlegene stockouts als Phantomprodukte, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2005, S. 475-502.

**Gierl, Heribert; Helm, Roland; Stumpp, Stefan (2002):** Markentreue und Kaufintervalle bei langlebigen Konsumgütern, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Mai 2002, S. 215-232.

**Gierl, Heribert; Helm, Roland; Stumpp, Stefan (2001):** Wertfunktion der Prospect-Theorie, Produktpräferenzen und Folgerungen für das Marketing, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2001, S. 559-588.

**Giersch, Herbert (Ed.) (1989):** Services in world economic growth, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, 1989.

**Glaum, Martin (2007):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg, in: Glaum/Hommel/Thomaschewski (Hrsg.) (2007), S. 3-29.

**Glaum, Martin (1996):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Gabler, Wiesbaden, 1996.

**Glaum, Martin; Hommel, Ulrich; Thomaschewski, Dieter (Hrsg.) (2007):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Schäffer Poeschel, Stuttgart, 2007.

**Glaum, Martin; Hommel, Ulrich; Thomaschewski, Dieter (2003):** Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen: 10 Thesen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Dezember 2003, S. 823-846.

**Globerman, Steven; Shapiro, Daniel (2003):** Governance infrastructure and US foreign direct investment, in: Journal of International Business Studies, January 2003, S. 19-39.



**Gomes, Lenn; Ramaswamy, Kannan (1999):** An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance, in: Journal of International Business Studies, 1/1999, S. 173-188.

**Gössinger, Ralf (2005):** Dienstleistungen als Problemlösung, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 2005.

**Gouthier, Matthias H.J.; Coenen, Christian; Schulze, Henning S.; Wegmann, Christoph (Hrsg.) (2007):** Service-Excellence als Impulsgeber, Gabler, Wiesbaden.

**Gouthier, Matthias H.J.; Eggert, Andreas; Nogly, Felicitas (2008):** Offshoring der Kundeninteraktion, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2008, S. 48-70.

**Granovetter, Mark (1985):** Economic action and social structure, in: American Journal of Sociology, 3/1985, S. 481-510.

**Grant; Robert M. (1991):** in: The resource based theory of competitive advantage; in: California Management Review, 3/1991, S. 114-135.

**Grindley, Peter (1990):** Winning standards contest, in: Business Strategy Review, 1/1990, S. 71-84.

**Grosse, Robert (2005):** Are the largest financial institutions really „global“?, in: Management International Review, special issue 1/2005, S. 129-144.

**Grosse, Robert; Trevino, Len J. (2005):** New institutional economics and FDI location in central and eastern Europe, in: Management International Review, special issue 1/2005, S. 123-145.

**Grove, Andrew S. (1996):** Only the paranoid survive, Currency Doubleday, New York, 1996.

**Gruber, Marc; Venter, Claudia (2006):** “Die Kunst, die Zukunft zu erfinden”, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, November 2006, S. 958-984.

**Gruhler, Wolfram (1993):** Gesamtwirtschaftliche Bedeutung und einzelwirtschaftlicher Stellenwert industrieller Dienstleistungen, in: Simon (Hrsg.) (1993), S. 23-40.

**Guler, Isin; Guillen, Mauro (2010):** Institutions and the internationalization of US venture capital firms, in: Journal of International Business Studies, February/March 2010, S. 185-205.

**Günther, Thomas W.; Beyer, Dirk; Menninger, Jutta (2005):** Does relevance influence reporting about environmental and intangible success factors?, in: Ballwieser (Hrsg.) (2005), S. 101-138.

**Günther, Thomas W.; Kriegbaum-Kling, Catharina (2001):** Brand valuation and control, in: sbr Schmalenbach Business Review, Oktober 2001, S. 263-294.

**Gupta, Amil K.; Govindarajan, Vijay (2000):** Knowledge flows within multinational corporations, in: Strategic Management Journal, 2000, S. 473-496.

**Gupta, Sunil; Lehmann, Donald R.; Stuart, Jennifer Ames (2004):** Valuing customers, in: Journal of Marketing Research, S. 7-18.

**Gupta, Sunil; Zeithaml, Valerie (2006):** Customer metrics and their impact on financial performance, in: Marketing Science, 2006, S. 718-739.

**Gutenberg, Erich (1976):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 22. Auflage, 1976. (1. Auflage 1951)

**Güttel, Wolfgang H. (2007):** Wissenstransfer in Organisationen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni 2007, S. 465-486.

**Güttel, Wolfgang H.; Konlechner, Stefan W. (2009):** Continuously hanging by a thread, in: sbr Schmalenbach Business Review, April 2009, S. 150-172.

**Hahn, Dietger (1996):** PuK, Controllingkonzepte, Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage 1996.

**Hall, Richard (1992):** The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, 1992, S. 135-144.

**Haller, Sabine (2002):** Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2002.

**Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1994):** Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

**Hammann, Peter; Niehuis, Cordula; Braun, Daniela (2001):** Determinanten der transnationalen Handelsmarkenführung, , in: Esch (Hrsg.) (2001), S. 981-1005.

**Hammer, Michael; Champy, James (1993):** Reengineering the corporation, Harper Business, New York, 1993.

**Hammes, Daniel; Schumann, Jan H.; Steinbach, Andreas; Wangenheim, Florian v. (2007):** Interkulturelle Problemfelder beim Offshoring von IT-Dienstleistungen nach China und Indien sowie Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, in: Holtbrügge/Holzmüller/Wangenheim (Hrsg.) (2007), S. 67-88.

**Harzing, Anne-Wil (2002):** Acquisitions vs. greenfield investments, in: Strategic Management Journal, 2002, S. 211-227.

**Harzing, Anne-Wil (2000):** An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, in: Journal of International Business Studies, 1/2000, S. 101-129.

**Häußermann, Hartmut; Siebel, Walter (1995):** Dienstleistungsgesellschaften, Suhrkamp, Frankfurt, 1995.

**Hedlund, Gunnar; Rolander, Dag (1990):** Action in heterarchies, in: Bartlett/Doz/Hedlund (eds.) (1990): S. 15-46.

**Heenan, David A.; Perlmutter, Howard V. (1979):** Multinational organization development, Addison-Wesley, Reading et. al., 1979.

**Heinen, Edmund (1992):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, Nachdruck der 9. Auflage von 1985, 1992.

**Heinen, Edmund (1991):** Industriebetriebslehre, Gabler, Wiesbaden, 9. Auflage 1991.

**Hejazi, Walid; Pauly, P. (2003):** Motivations for FDI and domestic capital formation, in: Journal of International Business Studies, May 2003, S. 282-289.

**Helber, Stefan; Stolletz, Raik (2004):** Grundlagen und Probleme der Personalbedarfsermittlung in Inbound-Call Centern, in: Fandel/Wildemann (Schriftltg.) (2004), S. 67-88.

**Helber, Stefan; Stolletz, Raik; Bothe, Sophie (2005):** Erfolgszielorientierte Agentenallokation in Inbound Call-Centern, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2005, S. 3-32.

**Helm, Sabrina; Günter, Bernd (2000):** Kundenempfehlungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000)), S. 103-130.

**Hemm, Hans; Diesch, Peter (1992):** Internationale Kooperationen und strategische Allianzen, in: Kumar/Haussmann (Hrsg.) (1992), Kapitel 27, S. 531-547.

**Henisz, Witold J. (2003):** The power of the Buckley and Casson thesis, in: Journal of International Business Studies, March 2003, S. 173-184.

**Henkel, Hans-Olaf (1993):** Die Dienstleistungen wichtiger als das Produkt?, in: Simon (Hrsg.) (1993), S. 41-51.

**Hennart, Jeans-Francois (2009):** Down with the MNE-centric theories, in: Journal of International Business Studies, December 2009, S. 1432-1454

**Hennart, Jean-Francois (1991):** The transaction cost theory of joint ventures in: Management Science, 4/1991, S. 483-497.

**Hennart, Jean-Francois (1982):** A theory of multinational enterprise, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1982.

**Hennart, Jean-Francois; Lammo, Jorma (1998):** The impact of culture on the strategy of multinational enterprises, in: Journal of International Business Studies, 3/1998, S. 515-538.

**Hennart, Jean Francois; Park, Yong Ryeol (1993):** Greenfield vs. acquisition, in: Management Science, 9/1993, S 1054-1070.

**Hentschel, Bert (1992):** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Gabler, Wiesbaden, 1992.

**Henzler, Herbert (1992):** Die Internationalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, in: Albach (Schriftleitung) (1992), S. 83-98.

**Henzler, Herbert (Hrsg.) (1988):** Handbuch Strategische Führung, Gabler, Wiesbaden, 1988.

**Herdegen, Matthias (1995):** Internationales Wirtschaftsrecht, Verlag C.H. Beck, München, 2. Auflage 1995.

**Herder-Dorneich, Philipp; Kötz, Werner (1972):** Zur Dienstleistungsökonomik, Duncker & Humblot, Berlin, 1972.

**Heskett, James L. (1988):** Management von Dienstleistungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1988.

**Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; Hart, Christopher L.W. (1991):** Bahnbrechender Service, Campus, Frankfurt, New York, 1991

**Hess, Gerhard (1993):** Kampf um den Standard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993.

**Heuss, Ernst (1965):** Allgemeine Markttheorie, J.C.B. Mohr, Tübingen, 1965.

**Hilke, Wolfgang. (1989):** Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke (Hrsg.) (1989), S. 5-44.

**Hilke, Wolfgang. (Hrsg.) (1989):** Dienstleistungsmarketing, Gabler, Wiesbaden, 1989.

**Hill, Charles W.; Hwang, Peter; Kim, Wichan (1990):** Global strategy and multinationals entry mode choice, in: Journal of International Business Studies, 1/1990, S. 29-54.

**Hill, Charles W.; Hwang, Peter; Kim, Wichan (1990b):** An eclectic theory of the choice of international entry mode, in: Strategic Management Journal, 2/1990, S. 117-128.

**Hippel, Ernst von (1986):** Lead users, in: Management Science, 7/1986, S.791-805.

**Hirsch, Seev (1989):** International transactions involving interaction, in: Giersch (Hrsg.) (1989), S. 63-84.

**Hirsch, Seev (1989b):** Services and service intensity in international trade, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 1/1989, S. 45-60.

**Hirsch, Seev (1975):** The product cycle model of international trade, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1975, S. 305-317.

**Hitt, Michael A; Bierman, Leonard; Shimizu, Katsuhiko; Kochar, Rahul (2001):** Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms, in: Academy of Management Journal, 1/2001, S. 13-28.

**Hofstede, Geert (2006):** What did GLOBE really measure?, in: Journal of International Business Studies, November 2006, S. 882-896.

**Hofstede, Geert (1992):** Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management, in: Kumar/Haussmann (Hrsg.) (1992), Kapitel 16, S. 303-324.

**Hofstede, Geert (1993):** Interkulturelle Zusammenarbeit, Gabler, Wiesbaden, 1993. (ursprünglicher Originaltitel: Culture's consequences, erstmals 1982 veröffentlicht)

**Holtbrügge, Dirk; Holzmüller, Hartmut H.; Wangenheim, Florian v. (Hrsg.) (2007):** Remote services, Deutscher Universitäts Verlag, 2007.

**Holtbrügge, Dirk; Wessely, Birgit (2007):** Erfolgsfaktoren von born global firms, in: Oesterle (Hrsg.) (2007), S. 173-177.

**Homburg, Christian; Faßnacht, Martin (1998):** Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer (Hrsg.) (1998), S. 527-541.

**Homburg, Christian; Fassnacht, Martin; Günther, Christof (2002):** Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2002, S. 487-508.

**Homburg, Christian; Giering, Annette; Hentschel, Frederike (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn/Homburg (Hrsg.) (2000), S. 81-112.

**Homburg, Christian; Kebbel, Phoebe (2001):** Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, August 2001, S. 478-499.

**Homburg, Christian; Stock, Ruth (2005):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S.301-327.

**Hopfenbeck, Waldemar (1995):** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 8. Auflage 1995.

**Horbel, Chris; Woratschek, Herbert (2009):** Integration von Weiterempfehlungsgebern als Erfolgsfaktor für die Vermarktung komplexer Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 423-449.

**Horovitz, Jaques (2000):** Die sieben Geheimnisse erfolgreicher Service-Strategie, Financial Times Deutschland, München et. al., 2000.

**Horovitz, Jaques; Panak, Michele Jurgens (1993):** Marktführer durch Service, Campus, Frankfurt, New York, 1993. (Englischer Ursprungstitel: Total customer satisfaction)

**Hoskisson, Robert E.; Eden, Lorraine; Lau, Chung Ming; Wright, Mike (2000):** Strategy in emerging economies, in: Academy of Management Journal, 3/2000, S. 249-267.

**House, Robert J.; Hanges, Paul J.; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter W.; Gupta, Vipin (Eds.) (2004):** Culture, leadership and organisations: The GLOBE study of 62 nations, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2004.

**Hult, G. Thomas M.; Ketchen, David J. jr.; Griffith, David A.; Chabowski, Brian R.; Hamman, Mary K.; Dykes, Bernadine Johnson; Pollite, Wesley A.; Cavusgil, S. Tamer (2008):** An assessment of the measurement of performance in international business research, in: Journal of International Business Studies, September 2008, S. 1064-1080.

**Hünerberg, Reinhard; Mann, Andreas (2002):** Das Dienstleistungspotenzial des Internet, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2002), S. 43-66.

**Huselid, Mark A. (1995):** The impact of human resource management-practises on turnover, productivity, and corporate financial performance, in: Academy of Management Journal, 3/1995, S. 635-672.

**Hutzschenreuter, Thomas; Pedersen, Torben; Volberda, Henk W. (2007):** The role of path dependency and managerial intentionality, in: Journal of International Business Studies, December 2007, S. 1055-1068.

**Hutzschenreuter, Thomas; Voll, Johannes C. (2008):** Performance effects of „added cultural distance“ in the path of international expansion, in: Journal of International Business Studies, January/February 2008, S. 53-70.

**Hymer, Stephen Herbert (1977):** The international operations of national firms, MIT Press, Cambridge Massachusetts, London, second printing 1977.

**Inkpen, Andrew C.; Beamish, Paul W. (1998):** Knowledge management processes and international joint ventures, in: Organisation Science, 1998, S. 454-468.

**Inkpen, Andrew C.; Beamish, Paul W. (1997):** Knowledge, bargaining power and international joint venture stability, in: Academy of Management Review, 1997, S. 177-202.

**Jahrreiß, Wolfgang (1984):** Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Duncker & Humblot, Berlin, 1984.

**Jansen, Justin J.P.; Van den Bosch, Frans A.J.; Volberda, Henk W. (2005):** Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity, in: sbr Schmalenbach Business Review, October 2005, S. 351-363.

**Jansen, Justin; Van den Bosch, Frans A.J.; Volberda, Henk W.(2005b):** Managing potential and realized absorptive capacity: in: Academy of Management Journal, 6/2005, S. 999-1015.

**Javidan, Mansour; House, Robert J.; Dorfman, Peter W.; Hanges, Paul J.; Luque, Mary Sully de (2006):** Conceptualizing and measuring cultures and their consequences, in: Journal of International Business Studies, November 2006, S. 897-914.

**Jensen, Robert; Szulanski, Gabriel (2004):** Stickiness and the adaption of organizational practices in cross border knowledge transfers, in: Journal of International Business Studies, November 2004, S. 508-523.

**Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009):** The Uppsala internationalization process model revisited, in: Journal of International Business Studies, December 2009, S. 1411-1431.

**Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2006):** Commitment and opportunity development in the internationalization process, in: Management International Review, 2/2006, S. 165-178.!

**Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2003):** Business relationship learning and commitment in the internationalization process, in: Journal of International Entrepreneurship, 1/2003, S. 83-101.

**Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1990):** The mechanism of internationalization, in: International Marketing Review, 4/1990, S. 11-24.

**Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977):** The internationalization process of the firm, in: Journal of International Business Studies, 1/1977, S. 23-32.

**Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975):** The internationalisation of the firm, in: Journal of Management Studies, 3/1975, S. 305-322.

**Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975b):** The internationalisation of the firm, in: Journal of International Business Studies, 1/1975, S. 23-32.

**Johnson, Harry G. (1970):** The efficiency and welfare implications of the international corporation, in: Kindleberger (eds.) (1970); S.15-56.

**Jones, Marian V.; Coviello, Nicole E. (2005):** Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, in: Journal of International Business Studies, May 2005, S. 284-303.

**Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001):** Die strategiefokussierte Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001.

**Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):** Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.

**Katrishen, Frances A.; Scordis, Nicos A. (1998):** Economies of scale in services, in Journal of International Business Studies, S. 305-324.

**Kenen, Peter B. (1994):** The international economy, Cambridge University Press, Cambridge, 3<sup>rd</sup> ed., 1994.

**Kenney, Martin; Massini, Silvia; Murtha, Thomas P. (2009):** Offshoring administrative and technical work; in: Journal of International Business Studies, August 2009, S. 887-900.

**Kieser, Alfred (2007):** Entwicklung von Organisationstheorien als Zeitgeistphänomen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2007, S. 678-705.

**Kim, Wichan; Hwang, Peter (1992):** Global strategy in multinationals entry mode choice, in: Journal of International Business Studies, 1/1992, S. 29-53.

**Kindleberger, Charles (1969):** American business abroad, Yale University Press, New Heaven, 1969.

**Kindleberger, Charles (eds.) (1970):** The international corporation, MIT Press, Cambridge, 1970.

**Kirkman, Bradley I.; Lowe, Kevin B.; Gibson, Cristina B. (2006):** A quarter century of Cultures Consequences, in: Journal of International Business Studies, May 2006, S. 285 - 320.

**Kirsch, Werner (1998):** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, Verlag Barbara Kirsch, München, 5. Auflage, 1998.

**Kirsch, Werner; Kutschker, Michael; Lutschewitz, Hartmut (1980):** Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, Poeschel, Stuttgart, 2. Auflage 1980.

**Kirsch, Werner; Seidl, David; Aaken, Domenik van (2007):** Betriebswirtschaftliche Forschung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007.

**Kirzner, Israel M. (1988):** Unternehmer und Marktdynamik, Philosophia Verlag, München, Wien, 1988.

**Kirzner, Israel M. (1978):** Wettbewerb und Unternehmertum, J.C.B. Mohr, Tübingen, 1978.

**Klein, Maren (2009):** Steuerung der Kundenintegration bei der Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 359-380.

**Kleinaltenkamp, Michael (2005):** Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S. 55-83.

**Kleinaltenkamp, Michael (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn/Meffert (Hrsg.) (2001), S. 27-50.

**Kleinaltenkamp, Michael; Bach, Thomas; Griese, Ilka (2009):** Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-) Marketing, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 35-62.

**Klunzinger, Eugen (1997):** Einführung in das Bürgerliche Recht, Verlag Vahlen, München, 7. Auflage, 1997.

**Knickerbocker, Frederick T (1973):** Oligopolistic reaction and multinational enterprise, Harvard University Press, Boston, 1973..



**Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamar (2004):** Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 124-141.

**Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.) (2000):** Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, 2000.

**Koch, Marianne J.; McGrath, Rita Gunther (1996):** Improving labor productivity, in: Strategic Management Journal, 3/1996, S. 335-354.

**Kogut, Bruce; Singh, H. (1988):** The effect of national culture on the choice of entry mode, in: Journal of International Business Studies, 1988, S. 411-432.

**Kogut, Bruce; Zander, Udo (2003):** A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm 10 years later, in: Journal of International Business Studies, November 2003, S. 505-515.

**Kogut, Bruce; Zander, Udo (1993):** Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, in: Journal of International Business Studies, 4/1993, S. 625-645.

**Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992):** Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, in: Organization Science 3/1992, S. 383-397.

**Körber, Hans-Joachim (2005):** Erfolgsfaktoren im internationalen Handel aus Sicht der METRO Gruppe, in: Brandt/Picot (2005), S. 75-85.

**Körffgen, Ralph (1999):** Prozessoptimierung in Dienstleistungsunternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1999.

**Kotabe, Masaaki; Dunlap-Hinkler, Denise; Parente, Ronaldo; Mishra, Harsh A. (2007):** Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation, in: Journal of International Business Studies, March 2007, S. 259-282.

**Kotha, Suresh; Rindova, Violina P.; Rothaermel, Frank T. (2001):** Assets and action, in: Journal of International Business Studies, 4/2001, S. 769-791.

**Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (1999):** Marketing-Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 9. Auflage, 1999.

**Kotler, Philip; Levy, Sidney J. (1971):** Demarketing, yes, demarketing, in: Harvard Business Review, 6/1971, S. 74-80.

**Krafft, Manfred; Rudolf, Markus; Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2005):** Valuation of customers in growth companies, in: sbr Schmalenbach Business Review, April 2005, S. 103-127.

**Kühlmann, Torsten M. (2009a):** Transnationale Netzwerke, in: Kühlmann/Haas (Hrsg.) (2009), S. 13-26.

**Kühlmann, Torsten M. (2009b):** Risiken der Kooperation in grenzüberschreitenden Netzwerken von Unternehmen, in: Kühlmann/Haas (Hrsg.) (2009), S. 135-154.

**Kühlmann, Torsten M.; Haas, Dieter (Hrsg.) (2009):** Internationales Risikomanagement, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2009.

**Kumar, Brij Nino (1992):** Eibführung: Grundlagen und Problemfelder der internationalen Unternehmenstätigkeit, in: Kumar/Haassmann (Hrsg.) (1992), S. 1-26.

**Kumar, Brij Nino; Haussmann, Helmut (Hrsg.) (1992):** Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, C.H. Beck, München, 1992.

**Kundu, Sunit K.; Merchant, Heman (2008):** Service multinationals, in: Management International Review, 4/2008, S. 371-377.

**Kunz, Werner H.; Mangold, Marc (2004):** Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsprozessen, in: Bruhn/Sauss (2004), S. 327-355.

**Kutschker, Michael (2008):** Lernen in Internationalisierungsprozessen, in: Wrona (Hrsg.) (2008), S. 169-191.

**Kutschker, Michael (1996):** Evolutionen, Episoden und Epochen, in: Engelhard (Hrsg.) (1996), S.1-37.

**Kutschker, Michael (1994):** Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung, in: Schuster (Hrsg.) (1994), S. 121-157.

**Kutschker, Michael (1994b):** Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard/Rehkugler (Hrsg.) (1994), S. 220-248.

**Kutschker, Michael (1992):** Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleineren und mittleren Unternehmen, in: Kumar/Haassmann (Hrsg.) (1992), Kapitel 26, S. 497-530.

**Kutschker, Michael (Hrsg.) (1998):** Integration in der internationalen Unternehmung, Gabler, Wiesbaden, 1998.

**Kutschker, Michael; Bäuerle, Iris; Schmid, Stefan (1997):** International evolution, international episodes, and international epoches, in: Management International Review, Special Issue 2/1997, S. 101-124.

**Kutschker, Michael; Mößlang, Angelo (1996):** Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 3/1996, S. 319-337.

**Kutschker, Michael.; Schmid, Stefan (2002):** Internationales Management, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2. Auflage 2002.

**Kwok, Chuck CY; Tadesse, Solomon (2006):** The MNC as an agent of change for host-country institutions: FDI and corruption, in: *Journal of International Business Studies*, November 2006, S. 767-785.

**La, Vinh; Patterson, Paul; Styles, Chris (2009):** Client-perceived performance and value in professional B2B services, in: *Journal of International Business Studies*, March 2009, S. 274-300.

**Läseke, Astrid (2004):** Suchen, erfahren und vertrauen in den "moments of truth", in: Meyer (Hrsg.) (2004), S. 191-215.

**Lane, Peter J.; Lubatkin, Michael (1998):** Relative absorptive capacity and interorganizational learning, in: *Strategic Management Journal*, 1998, S. 461-477.

**Lane, Peter J.; Salk, Jane E.; Lyles, Marjorie A. (2001):** Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, 2001, S. 1139-1161.

**Lasshoff, Britta (2004):** Ermittlung der optimalen Arbeitsteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfrager, in: Meyer (Hrsg.) (2004), S. 119-139.

**Lecraw, Donald J.; Morrison, Allen, J. (1993):** Transnational corporations and business strategy, in: Lecraw/Morrison (eds.) (1993), S. 1-27.

**Lecraw, Donald J.; Morrison, Allen, J. (eds.) (1993):** Transnational corporations and business strategy, Routledge, London. (United Nations Library on Transnational Corporations)

**Lehmann, Axel (1993):** Dienstleistungsmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag/Neue Züricher Zeitung, Stuttgart, Zürich, 1993.

**Leung, Kwok; Bhagat, Rabi S.; Buchan, Nancy R.; Erez, Miriam; Gibson, Cristina B. (2005):** Culture and international business: recent advances and their implications for future research, in: *Journal of International Business Studies*, July 2005, S. 357-378.

**Levitt, Theodore (1983):** The globalization of markets, in: *Harvard Business Review*, 3/1983, S. 92-102.

**Lewin, Arie Y.; Massini, Silvia; Peeters, Carine (2009):** Why are companies offshoring innovation?, in: *Journal of International Business Studies*, August 2009, S. 901-925.

**Li, Lei (2005):** Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries?, in: *Management International Review*, special issue 1/2005, S. 37-57.

**Lim, Kai H.; Leung, Kwok; Sia, Choon Ling; Lee, Matthew Ko (2004):** Is e-commerce boundary-less?, in: *Journal of International Business Studies*, November 2004, S. 545-559.

**Linhardt, Hanns; Penzkofer, Peter; Scherpf, Peter (Hrsg.) (1970):** Dienstleistungen in Theorie und Praxis, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1970.

- Loistl, Otto; Betz, Iro (1994):** Chaostheorie, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2. Auflage, 1994.
- Lovelock, Christoher H. (1996):** Services Marketing, Prentice Hall International, London, 3. edition, 1996.
- Lovelock, Christopher H.; Yip, George S. (1996):** Developing global strategies for service businesses, in: California Management Review, winter 1996, S. 64-86.
- Lowendahl, Bente R. (2000):** Strategic management of professional service firms, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2. edition 2000.
- Lu, Jane W.; Beamish, Paul W. (2004):** International diversification and performance, in: Academy of Management Journal, 2004, S. 598-609.
- Lu, Yuan; Zhou, Lianxi; Bruton, Gary, Li, Welven (2010):** Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy, in: Journal of International Business Studies, April 2010, S. 419-436.
- Luczak, Holger, Winkelmann, Katrin; Hoeck, Hendrik (2005):** Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 389-413.
- Ludewig, Oliver; Sadowski, Dieter (2009):** Measuring organization capital, in: sbr Schmalenbach Business Review, October 2009, S. 393-412.
- Luo, Yadong (2007):** An integrated anti-opportunism system in international exchange, in: Journal of International Business Studies, November 2007, S. 855-877.
- Luo, Yadong; Park, Seung Ho (2004):** Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 142-160
- Luostarinen, Reijo (1979):** The internationalisation of the firm, Helsinki School of Economics, Helsinki, 1979.
- Luostarinen, Reijo; Welch, Lawrence L. (1979):** International business operations, Helsinki School of Economics, Helsinki, 1979.
- Macharzina, Klaus (2003):** Grundlagen, in: Breuer/Gürtler (Hrsg.) (2003), S. 11-53.
- Macharzina, Klaus; Engelhard, Johann (1991):** Paradigm shift in international business research, in: Management International Review, special issue 1991, S. 13-43.
- Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael Jörg (1997):** Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Macharzina/Oesterle (Hrsg.) (1997), S. 3-21.
- Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael Jörg (Hrsg.) (1997):** Handbuch internationales Management, Gabler, Wiesbaden, 1997.

**Madhok, Anoop (2006):** How much does ownership really matter?, in: Journal of International Business Studies, January 2006, S. 4-11.

**Madhok, Anoop (2001):** Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, in: Strategic Management Journal, 2001, S. 387-401.

**Madhok, Anoop (1997):** Cost, value and foreign market entry mode, in: Strategic Management Journal, 1997, S. 39-61.

**Madhok, Anoop (1995):** Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures, in: Journal of International Business Studies, 1/1995, S. 117-137.

**Magee, Steven P. (1977):** Information and the multinational corporation, in: Bhagwati (eds.) (1977), S. 317-340.

**Mahoney, Joseph T. (1995):** The Management of resources, in: journal of business research, 1/1995, S. 91-101.

**Mahoney, Joseph T.; Pandian, Rajendran (1992):** The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, 1992, S. 363-381.

**Makadok, Richard (2001):** Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation, in: Strategic Management Journal, 2001, S. 387-401.

**Maleri, Rudolf (1994):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, Springer Verlag, Berlin u.a., 3. Auflage 1994.

**Malnight, Thomas W. (1996):** The transition from decentralized to network-based MNC structures, in: Journal of International Business Studies, 1/1996, S. 43-66.

**Mandelbrot, Benoit B. (1991):** Die fraktale Geometrie der Natur, Birkhäuser, Basel et.al., 1991. (Anmerkung: erstmals 1977 verlegt)

**Mandelbrot, Benoit B.; Hudson, Richard L. (2004):** The (mis)behaviour of markets, Profile Books, London, 2004.

**Mangold, Marc; Kunz, Werner (2004):** Kundenintegration in Innovationsprozesse im Kontext eines Medienunternehmens, in: Meyer (Hrsg.) (2004), S. 31-48.

**Marshall, Alfred (1920):** Principles of economics, Macmillian (student edition), London, Basingstoke, 8. edition, 1920, reprint 1972.

**McDougall, Patricia P.; Oviatt, Benjamin M. (2000):** International entrepreneurship, in: Academy of Management Journal, 5/2000, S. 902-906.

**Meadows, Dennis L. (1972):** Die Grenzen des Wachstums, Deutsche Verlags Anstalt, Stuttgart, 1972.

**Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jorgen (1992):** Die neuen Grenzen des Wachstums, Deutsche Verlags Anstalt, Stuttgart, 2. Auflage, 1992.

**Meffert, Heribert (2000):** Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn/Homburg (Hrsg.) (2000), S. 115-135.

**Meffert, Heribert (2000b):** Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich, in: Belz/Bieger (Hrsg.) (2000), S. 504-519.

**Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (1997):** Dienstleistungsmarketing, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 1997.

**Meffert, Heribert; Burmann, Christoph, Koers, Martin (2002):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert/Burmann/Koers (Hrsg.) (2002), S. 3-15.

**Meffert, Heribert; Burmann, Christoph, Koers, Martin (Hrsg.) (2002):** Markenmanagement, Gabler, Wiesbaden, 2002.

**Meissner, Hans Günther; Geber, Stephan (1980):** Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3/1980, S. 217-228.

**Melin, Leif (1992):** Internationalization as a strategy process, in: Strategic Management Journal, special winter 1992, S. 99-118.

**Meyer, Anton (1985):** Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Mai 1985, S. 99-107.

**Meyer, Anton (Hrsg.) (2004):** Dienstleistungsmarketing, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004.

**Meyer, Anton (Hrsg.) (1998):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1998. (2 Bände)

**Meyer, Anton; Blümelhuber, Christian; Pfeiffer, Markus (2000):** Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 49-70.

**Meyer, Christine Benedichte; Altenborg, Ellen (2008):** Incompatible strategies in international mergers, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 508-525.

**Meyer, Klaus E. (2001):** Institutions, transaction costs and entry mode choice in Eastern Europe, in: Journal of International Business Studies, 2/2001, S. 357-367.

**Meyer, Klaus E.; Sinani, Evis (2009):** When and where does foreign direct investment generate positive spillovers?, in: Journal of International Business Studies, September 2009, S. 1075-1094.

**Meyer, Klaus E.; Wright, Mike, E.; Pruthi, Sarika (2009):** Managing knowledge in foreign entry strategies, in: Strategic Management Journal, 2009, S. 557-574.

**Michel, Stefan (2000):** Qualitätsunterschiede zwischen Dienstleistungen und Eigenleistungen (Prosuming) als Herausforderung für Dienstleister, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 71-86.

**Mills, Peter K.; Margulies, Newton (1980):** Toward a core typology of service organisations, in: Academy of Management Review, 2/1980, S. 255-265.

**Minbaeva, Dana B. (2007):** Knowledge transfer in multinational corporations, in: Management International Review, 4/2007, S. 567-593.

**Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Björkman, I.; Fey, CF; Park, H J. (2003):** MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, in: Journal of International Business Studies, November 2003, S. 586-599.

**Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1998):** Strategy safari, Free Press, New York, 1998.

**Moeser, Günther (1992):** Internationale Akquisitionen und Fusionen als Strategie des Markteintritts in Auslandsmärkte, in: Kumar/Haussmann (Hrsg.) (1992), Kapitel 28, S. 549-567.

**Möller, Sabine (2004):** Innovationspotenziale von Interaktionsepisoden zwischen Kunden und Kundenkontaktmitarbeitern, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004), S. 281-302.

**Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna; Swoboda, Bernhard (2008):** Entry modes for manufacturers's international after sales service, in: Management International Review, 5/2008, S. 525-549.

**Mößlang, Angelo M. (1995):** Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1995.

**Mowery, David C. (1991):** Public policy influences on the formation of international joint ventures, in: The International Trade Journal, Fall 1991, S. 29-62.

**Mudambi, Ram; Navarra, Pietro (2004):** Is knowledge power?, in: Journal of International Business Studies, September 2004, S. 385-406.

**Müller, Stefan; Gelbrich, Katja (2001):** Interkulturelle Kompetenz als neuartige Anforderungen an Entsandte: Status quo und Perspektiven der Forschung, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Mai 2001, S. 246-272.

**Müller, Stefan; Kornmeier, Martin (2002):** Strategisches internationales Management, Verlag Franz Vahlen, München, 2002.

**Murtha, Thomas P.; Lenway, Stefanie Ann (1994):** Country capabilities and the strategic state, in: Strategic Management Journal, summer special 1994, S. 113-129.

**Musteen, Martina; Datta, Deepak K.; Herrman, Pol (2009):** Ownership structure and CEO compensation, in: Journal of International Business Studies, March 2009, S. 321-338.

- Nalebuff, Barry J.; Brandenburger, Adam M. (1997):** Co-opetition, Profile Books, London, 1997. (paperback)
- Nelson, Richard (1991)** Why do firms differ, and how does it matter?, in: Strategic Management Journal, special winter 1991, S. 61-74.
- Nerdinger, Friedemann W. (1998):** Interaktionsmanagement, in: Meyer (Hrsg.) (1998), Band 2, S. 1177-1193.
- Noorderhaven, Niels; Harzing, Anne-Wil (2009):** Knowledge-sharing and social interaction within MNEs, in: Journal of International Business Studies, June/July 2009, S. 719-741.
- North, Douglas C. (1990):** Institutional change and economic performance, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- Oddou, Gary; Osland, Joyce S.; Blakeney, Roger N. (2009):** Repatriating knowledge, in: Journal of International Business Studies, March 2009, S. 181-199.
- OECD (2009):** OECD in figures, OECD Observer 2009, Supplement 1, OECD Publications, Paris, 2009.
- OECD (1996):** OECD benchmark definition of foreign direct investment, OECD Publications, Paris, 3. Auflage, 1996.
- Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.) (2007):** Internationales Management im Umbruch, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 2007.
- Oettle, Karl (1970):** Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt/Penzkofer/Scherpf (Hrsg.) (1970), S. 16-36.
- Ohmae, Kenichi (1985):** Triad power, The Free Press, New York, 1985.
- Oppenländer, Karl Heinrich (1997):** Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina/Oesterle (Hrsg.) (1997), S. 209-230.
- Osegowitsch, Thomas; Sammartino, Andre (2008):** Reassessing (home-) regionalisation, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 184-196.
- o.V. (2005a):** (Kurze Meldungen) Operationsroboter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30. März 2005, S.9.
- Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia .P. (2005):** The internationalization of entrepreneurship, in: Journal of International Business Studies, January 2005, S. 2-8.
- Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. (1994):** Toward a theory of international new ventures, in: Journal of International Business Studies, 1/1994, S. 45-64.



**Padmanabhan, Prasad; Cho, Kang Rae (1999):** Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies, in: Journal of International Business Studies, 1/1999, S. 25-43.

**Palmer, Adrian (1994):** Services Marketing, McGraw-Hill, London et.al, 1994.

**Pan, Yigang; Tse, David K. (2000):** The hierarchical model of market entry modes, in: Journal of International Business Studies, 4/2000, S. 535-554.

**Paul, Donna L.; Wooster, Rossitza B. (2008):** Strategic investments by US firms in transition economies, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 249-266.

**Pausenberger, Ehrenfried (1982):** Die internationale Unternehmung, in: WISU, 3/1982, S. 118-123.

**Pausenberger, Ehrenfried (Hrsg.) (1981):** Internationales Management, C.E. Poeschel, Stuttgart, 1991.

**Peng, Mike W. (2004):** Identifying the big questions in international business research, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 99-108.

**Peng, Mike W. (2002):** Toward an institution based view of business strategy, in: Asia Pacific Journal of Management, 2/2002, S. 251-267.

**Peng, Mike W.; Wang, Denis YI; Jiang, Ji (2008):** An institution based view of international strategy, in: Journal of International Business Studies, July/August (2008), S. 920-936.

**Penrose, Edith T. (1972):** The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell, Oxford, fifth impression, 1972. (Erste Auflage 1959)

**Pepels, Werner (1995):** Einführung in das Dienstleistungsmarketing, Vahlen, München, 1995.

**Perlitz, Manfred (2004):** Internationales Management, Lucius & Lucius, Stuttgart, 5. Auflage, 2004.

**Perlitz, Manfred (1997):** Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina/Oesterle (Hrsg.) (1997), S. 441-474.

**Perlitz, Manfred (1995):** Internationales Management, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena, 2. Auflage, 1995.

**Perlmutter, Howard (1969):** The tortuous evolution of the multinational corporation, in: Columbia Journal of World Business, No. 1, 1969, S. 9-18.

**Peteraf, Margaret A. (1993):** The cornerstones of competitive advantage, in: Strategic Management Journal, 1993, S. 179-191.

**Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1983):** In search of excellence, Warner Books, New York, 1983.

**Picot, Arnold (2009):** Unternehmen zwischen Markt und Staat – Regulierung als Herausforderung, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2009, S. 655-678.

**Pierer, Heinrich von (1993):** Dienstleistungen im industriellen Anlagegeschäft, in: Simon (Hrsg.) (1993), S. 3-22.

**Pinchot, Gifford (1988):** Intrapreneuring, Gabler, Wiesbaden, 1988.

**Polanyi, Michael (1966):** The tacit dimension, Routledge, London, 1966.

**Porter, Michael E. (1998):** The competitive advantage of nations, The Free Press, New York, 1998.

**Porter, Michael E. (1998a):** On competition, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

**Porter, Michael E. (1998b):** Competitive strategy, The Free Press, New York, 1998. (Erstveröffentlichung 1980)

**Porter, Michael E. (1998c):** Competitive advantage, The Free Press, New York, 1998.

**Porter, Michael E. (1991):** Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, special winter 1991, S. 95-117.

**Porter, Michael E. (1990):** The competitive advantage of nations, Harvard Business Review, March 1990, S. 73-93.

**Prahalad, C.K.; Doz, Yves (1987):** The multinational mission, The Free Press, New York, 1987.

**Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1990):** The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1990, S. 79-91.

**Prahalad, C.K.; Ramaswamy, Venkat (2004):** Die Zukunft des Wettbewerbs, Linde international, Wien, 2004.

**Prescott, Edward C.; Visaker, Michael (1980):** Organization capital, in: Journal of political economy, 1980, S. 446-461.

:

**Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (1999):** Wissen managen, Frankfurter Allgemeine/Gabler, Frankfurt, Wiesbaden, 3. Auflage 1999.

**Pümpin, Cuno (1990):** Das Dynamik Prinzip, Econ Verlag, Düsseldorf, Wien, New York, 2. Auflage 1990.

**Qian, Lihong; Delios, Andrew (2008):** Internalization and experience, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 231-248.

**Qian, Gongming; Li, Lee; Li, Ji; Qian, Zhengming (2008):** Regional diversification and firm performance, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 197-214.

**Radon, Renate; Hessler, Pierre (2007):** Wachstum und Internationalisierung in der Dienstleistungsbranche am Beispiel Capgemini, in: Glaum/Hommel/Thomaschewski (Hrsg.) (2007), S. 63-81.

**Raffee, Hans (1974):** Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1974.

**Rall, Wilhelm (1997):** Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management von Mutter-Tochter-Beziehungen, in: Macharzina/Oesterle (Hrsg.) (1997), S. 663-679.

**Rall, Wilhelm (1988):** Strategien für den weltweiten Wettbewerb, in: Henzler (Hrsg.) (1998), S. 197-217.

**Ralston, David A.; Egri, Carolyn P.; de la Garza Carranza, Maria Teresa; Ramburuth, Prem; et. al. (2009):** Ethical preferences for influencing superiors, in: Journal of International Business Studies, August 2009, S. 1022-1045.

**Rank, Olaf N. (2003):** Formale und informelle Organisationsstrukturen, Gabler, Wiesbaden, 2003.

**Rank, Olaf N. (2000):** Formale und informelle Organisationsstrukturen, 451 edition, Stuttgart, 2000.

**Rappaport, Alfred (1999):** Shareholder value, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage, 1999.

**Reckenfelderbäumer, Martin (2009):** Die Gestaltung der Kundenintegration als Kernelement hybrider Wettbewerbsstrategien im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 213-234.

**Reckenfelderbäumer, Martin (2005):** Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S. 31-51.

**Reckenfelderbäumer, Martin; Busse, Daniel (2003):** Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 145-179.

**Reckenfelderbäumer, Martin; Kim, Seon-Su (2005):** Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005), S. 295-320.

**Redding, Gordon (2005):** The thick description and comparison of societal systems of capitalism, in: Journal of International Business Studies, March 2005, S. 125-155.

**Reiche, B. Sebastian; Harzing, Anne-Will; Kraimer, Maria L. (2009):** The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital. in: Journal of International Business Studies, April 2009, S. 509-526.

**Reichheld, Frederick F. (2003):** The one number you need to grow, in: Harvard Business Review, December 2003, S. 46-54.

**Reichheld, Frederick F.; Sasser, Earl W. (1990):** Zero defections, in: Harvard Business Review, September/Oktober 1990, S. 105-111.

**Reichwald, Ralf; Schaller, Christian (2003):** Innovationsmanagement von Dienstleistungen, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 171-198.

**Renz, Timo (1998):** Management internationaler Unternehmensnetzwerke, Gabler, Wiesbaden, 1998.

**Rheinbay, Peter; Günther, Andreas (2000):** Qualitätsrelevante Rechtsfragen des Dienstleistungsangebots, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 87-112

**Richter, Ansgar; Schmidt, Sascha L. (2006):** Antecedens of the performance of management consultants, in: sbr Schmalenbach business review, October 2006, S. 365-391.

**Riedl, Clemens (1999):** Organisatorischer Wandel durch Globalisierung, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, 1999.

**Ringlstetter, Max; Bürger, Bernd (2003):** Bedeutung netzwerkartiger Strukturen in der strategischen Entwicklung von professional firms, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2003), S. 113-136.

**Rodriguez, Peter; Siegel, Donald S.; Hillman, Amy; Eden, Lorraine (2006):** Three lenses on the multinational enterprise, in: Journal of International Business Studies, November 2006, S. 733-746.

**Rothlauf, Jürgen (2009):** Interkulturelles Management, Oldenbourg Verlag, München, 3. Auflage, 2009.

**Rugman, Alan M. (2005b):** The regional multinationals, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.

**Rugman, Alan M. (2001):** The myth of global strategy, in: AIB Newsletter Insights, 2. Quarter, 2001, S. 11-14.

**Rugman, Alan M. (2000):** The end of globalization, Random House, London, 2000.

**Rugman, Alan M. (1981):** Inside the multinationals, Croom Helm, London, 1981.

**Rugman, Alan M. (1979):** International diversification and the multinational enterprise, Lexington, Toronto, 1979.

**Rugman, Alan M. (1978):** (Buchbesprechung von) Hymer (1977), in: Journal of International Business Studies, Fall 1978, S. 103 f.

**Rugman, Alan M. (1976):** Risk reduction by international diversification, in: Journal of International Business Studies, Fall/Winter 1976, S. 75-80.

**Rugman, Alan M.; D'Cruz, Joseph R. (1993):** The double diamond, in: Management International Review, special issue, 2/1993, S. 17-40.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2008):** The theory and practice of regional strategy, in: Journal of International Business Studies, March 2008, S. 326-332.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2007):** Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data, in: Journal of International Business Studies, January 2007, S. 200-205.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain: (2005):** Towards a theory of regional multinationals, in: Management International Review, special issue, 1/2005, S. 5-17.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain: (2004):** A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises, in: Journal of International Business Studies, January 2004, S. 3-18.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain: (2003):** Extending the theory of the multinational enterprise, in: Journal of International Business Studies, March 2003, S. 125-137.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2001):** Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, in: Strategic Management Journal, 2001, S. 237-250.

**Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (1993):** Foreign subsidiaries and multinational strategic management, in: Management International Review, 2/1993, S. 71-84.

**Rust, Roland T.; Zahorik, Anzhony J.; Keiningham, Timothy L. (1995):** Return on quality (ROQ), in: Journal of Marketing, April 1995, S. 58-70.

**Safarian, A. Edward (2003):** Internalization and the MNE, in: Journal of International Business Studies, March 2003, S. 116-124.

**Sanden, Peter; Vahlne, Jan-Erik (1974):** The growth rates of Swedish multinational corporations, in: Journal of International Business Studies, spring 1974, S. 91-105.

**Sauvant, Karl P.; Mallampally, Padma (1993):** Introduction: Transnational corporations in services, in: Sauvant/Mallampally (Eds.) (1993), S. 1-30.

**Sauvant, Karl P.; Mallampally, Padma (Eds.) (1993):** Transnational corporations in services, (United Nations Library on Transnational Corporations Volume 12), Routledge, London, New York, 1993.

**Schauwecker, Philipp (2009):** Opportunismus in transnationalen Unternehmensnetzwerken, in: Kühlmann/Haas (Hrsg.) (2009), S. 303-326.

**Scheer, August-Wilhelm; Grieble, Oliver (2003):** Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 19-49.

**Scheer, August-Wilhelm; Spath, Dieter (Hrsg.) (2004):** Computer aided service engineering, Springer Verlag, Berlin et. al., 2004.

**Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2001):** Internationales Management, Vahlen, München, 2001.

**Schierenbeck, Henner (1988):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 9. Auflage 1. Nachdruck 1988.

**Schleusener, Michael (2002):** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert/Burmann/Koers (Hrsg.) (2002), S. 263-289.

**Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (2007):** Zukunftsperspektiven der Betriebswirtschaftslehre, Köln, 2007.

**Schmenner, Roger W. (1986):** How can service business survive and prosper?, in: Sloan Management Review, 3/1986, S. 21-32.

**Schmid, Stefan (2007):** Strategien der Internationalisierung, in: Schmid (Hrsg.) (2007), S. 3-34.

**Schmid, Stefan (Hrsg.) (2007):** Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2. Auflage 2007.

**Schmid, Stefan; Kretschmer, Katharina (2007):** IKEA, in: Schmid (Hrsg.) (2007), S. 305-321.

**Schmidt, Reinhart (1981):** Entwicklungstendenzen im Auslandsgeschäft der deutschen Geschäftsbanken, in: Pausenberger (Hrsg.) (1981), S. 161-180.

**Schmidt-Buchholz, Alexandra (2001):** Born globals, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln, 2001.

**Schmitt, Matthias (2005):** HR Management - das Asset Management des 21. Jahrhunderts, in: Brandt/Picot (2005), S. 225-243.

**Schmitt, Philipp; Meyer, Steffen; Skiera, Bernd (2010):** Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Februar 2010, S. 30-59.

**Schmitz, Gertrud; Eberhardt, Simone (2009):** Empowerment als Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der Kundenintegration?, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2009), S. 381-401.

**Schneider, Dieter (1997):** Betriebswirtschaftslehre, Band 3, Theorie der Unternehmung, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1997.

**Schneider, Dieter (1995):** Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Grundlagen, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2. Auflage, 1995.

**Schneider, Martin (2001):** „Strategische Komplementaritäten“ und das Management intangibler Ressourcen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2001, S. 589-604.

**Schoemaker, Paul J.H. (1990):** Strategy, complexity, and economic rent, in: Management Science, 10/1990, S. 1178-1192.

**Schoppe, Siegfried G.; u. a. (1995):** Moderne Theorie der Unternehmung, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1995.

**Schoppe, Siegfried G. (Hrsg.) (1994):** Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 3. Auflage, 1994.

**Schreyögg, Georg (2007):** Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (2007), S. 1-25.

**Schreyögg, Georg (1998b):** Organisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 1998.

**Schröder, Regina W.; Schmidt, Robert Chr.; Wall, Friederike (2007):** Customer value added, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 299-317.

**Schumacher, Christoph (2006):** Trust – a resource of success in strategic alliances?, in: sbr Schmalenbach Business Review, July 2006, S. 259-278.

**Schumpeter, Joseph (1912):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Nachdruck der 1. Auflage von 1912, Herausgegeben und ergänzt um eine Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller, Duncker & Humblot, Berlin, 2006.

**Schuster, Leo (Hrsg.) (1994):** Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1994.

**Schwaiger, Manfred (2004):** Components and parameters of corporate reputation, in: sbr Schmalenbach Business Review, Januar 2004, S. 46-71.

**Schwalbach, Joachim (2001):** Strategic change, multi-task managers and executive compensation, in: sbr Schmalenbach Business Review, April 2001, S. 102-116.

**Schweitzer, Marcus (2005):** Theoretische Analyse von Kapazitätsplanungsproblemen bei Dienstleistungsproduktionen, Corsten/Gössinger (Hrsg) (2005), S.215-240

**Schwenker, Burkhard (1989):** Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden, 1989.

**Schwens, Christian (2008):** Early internationalizers, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 2008.

**Shaver, J. Myles (2006):** Interpreting empirical findings, in: Journal of International Business Studies, July 2006, S. 451 f.

**Shenkar, Oded (2004):** One more time: international business in a global economy, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 161-171.

**Siedenbiedel, Georg (2008):** Internationales Management, Lucius & Lucius, Stuttgart, 2008.

**Simmonds, Paul (2001):** Globalization, in: AIB Newsletter Insights, 2nd Quarter 2001, S. 15 f.

**Simon, Hermann (1993):** Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Simon (Hrsg.) (1993), S. 3-22.

**Simon, Hermann (Hrsg.) (1993):** Industrielle Dienstleistungen, Schäffer Poeschel, Stuttgart 1993.

**Singh, Jasjit (2007):** Asymmetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms, in: Journal of International Business Studies, September 2007, S. 764-786.

**Singh, Nitish; Kundu, Sumit (2002):** Extending the growth of e-commerce (EEC):, in: Journal of International Business Studies, 4/2002, S. 679-697.

**Sirmon, David G.; Lane, Peter J. (2004):** A model of cultural differences and international alliance performance, in: Journal of International Business Studies, July 2004, S. 306-319.

**Slangen, Arjen H.L.; Hennart, Jean-Francois (2008):** Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions?, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 472-490.

**Smith, Peter B. (2006):** When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects, in: Journal of International Business Studies, November 2006, S. 915-921.

**Snowdon, Brian; Stonehouse, George (2006):** Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions and firms, in: Journal of International Business Studies, March 2006, S. 163-175.

**Söllner, Albrecht (2008):** Einführung in das internationale Management, Gabler, Wiesbaden, 2008.

**Spath, Dieter; Demuß, Lutz (2003):** Entwicklung hybrider Produkte, in: Bullinger/Scheer (Hrsg.) (2003), S. 467-506.

**Srivastava, Rajendra K.; Tasadduq, A.; Shervani, Tassaddug A.; Fahey, Liam (1998):** Market based assets and shareholder value, in: Journal of Marketing, Januar 1998, S. 2-18.

**Staehe, Wolfgang H. (1990):** Management, Vahlen, München, 5. Auflage 1990.



**Stalk Jr., George; Hout, Thomas M. (1990):** Zeitwettbewerb, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1990.

**Stamatis, D.H. (1996):** Total quality service, St. Lucie Press, Delray Beach, 1996.

**Stauss, Bernd (2000):** „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000a), S. 321-340.

**Stauss, Bernd (2000a):** Rückgewinnungsmanagement, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000), S. 449-471.

**Stauss, Bernd (1994):** Prosumerismus, in: Diller (Hrsg.) (1994), S. 979.

**Stauss, Bernd; Bruhn, Manfred (2008):** Dienstleistungsmarken, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2008), S. 3-35.

**Stauss, Bernd; Bruhn, Manfred (2007):** Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 3-28.

**Stauss, Bernd; Bruhn, Manfred (2003):** Dienstleistungsnetzwerke, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2004), S. 3-30.

**Stavenhagen, Gerhard (1969):** Geschichte der Wirtschaftstheorie, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 4. Auflage 1969.

**Steenkamp, Jan-Benedikt EM; Batra, Rajeev; Alden, Dana L. (2003):** How perceived brand globalness creates brand value, in: Journal of International Business Studies, January 2003, S. 53-65.

**Steensma, H. Kevin; Barden, Jeffrey Q; Dhanaraj, Charles; Lyles, Marjorie; Tihanyi, Laszlo (2008):** The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 491-507.

**Steensma, H. Kevin; Marino, Louis; Weaver, K. Mark (2000):** Attitudes toward cooperative strategies, in: Journal of International Business Studies, 4/2000, S. 591-609.

**Stein, Ingo (1994):** Die Theorien der multinationalen Unternehmung, in: Schoppe (Hrsg.) (1994), S. 49-151.

**Steinmann, Horst; Kumar, Brij; Wasner, Albert (1981):** Der Internationalisierungsprozeß in Mittelbetrieben, in: Pausenberger (Hrsg.) (1981), S. 107-127.

**Steven, Marion; Behrens, Sven (2005):** Prozeßorientierte Produktionstheorie für Dienstleistungen, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S.189-214.

**Stock, Ruth (2004):** Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Gestaltung des Personalmanagements, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Mai 2004, S. 237-258.

**Stuhlmann, Stephan (2000):** Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 2000.

**Sullivan, Daniel; Daniels, John D. (2008):** Innovation in international business research, in: Journal of International Business Studies, September 2008, S. 1081-1090.

**Svejenova, Silviya (2006):** How much does trust really matter?, in: Journal of International Business Studies, January (2006), S. 12-20.

**Swoboda, Bernhard (2002):** Dynamische Prozesse der Internationalisierung, Deutscher Universitäts verlag, Wiesbaden, 2002.

**Tallman, S. (2003):** The significance of Bruce Kogut's and Udo Zander's article, "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", in: Journal of International Business Studies, November 2003, S. 495-497.

**Tallman, S. (1991):** Strategic management models and resource based strategies among MNEs in a host market, in: Strategic Management Journal, summer 1991, S. 69-82.

**Tan, Danchi (2009):** Foreign market entry strategies and post-entry growth, in: Journal of International Business Studies, August 2009, S. 1046-1063.

**Tang, Linghul; Koveos, Peter E. (2008):** A framework to update Hofstede's cultural value indices, in: Journal of International Business Studies, September 2008, S. 1045-1063.

**Teece, David J. (2007):** Explicating dynamic capabilities, in: Strategic Management Journal, 2007, S. 1319-1350.

**Teece, David J. (1981):** The multinational enterprise, in: Sloan Management Review, Spring 1981, S. 3-17.

**Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy: (1997):** Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, 1997, S. 509-533.

**Tesch, Peter (1980):** Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition, Duncker & Humblodt, Berlin, 1980.

**Thomas, Anisya S.; Mueller, Stephen L. (2000):** A case for comparative entrepreneurship, in: Journal of International Business Studies, 2/2000, S. 287-301.

**Tihanyi, Laszlo; Griffith, David A.; Russell, Craig J. (2005):** The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance, in: Journal of International Business Studies, May 2005, S. 270-283.

**Tillmann, Dieter; Simon, Hermann (2008):** Preisbündelung bei Investitionsgütern, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, August 2008, S.517-538.

**Tirole, Jean (1995):** Industrieökonomik, Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1995.

- Toffler, Alvin (1980):** The third wave, Collins, London et. al., 1980.
- Tomczak, Torsten; Brockdorff, Bettina (2000):** Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen, in: Belz/Bieger (Hrsg.) (2000), S. 486-502.
- Tong, Tony W.; Alessandri, Todd M.; Reuer, Jeffrey J. Chintakananda, Asda (2008):** How much does country matter, in: Journal of International Business Studies, April/May 2008, S. 387-405.
- Töpfer, Armin (2000):** Der operative und strategische Kundenbindungsindex, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2000), S. 475-500.
- Toyne, Brian; Nigh, Douglas (eds.) (1999a):** International business: Institutions and the dissemination of knowledge, University of South Carolina Press, Columbia, South Carolina, 1999.
- Toyne, Brian; Nigh, Douglas (eds.) (1999b):** The challenge: Internationalized business education, in: Toyne/Nigh (1999a), S. 3-20.
- Tsai, Wenpin (2001):** Knowledge transfer in intraorganizational networks, in: Academy of Management Journal, 5/2001, S. 996-1004.
- Tseng, Chiung-Hui; Tansuhaj, Patriya; Hallagan, William; McCullough, James (2007):** Effects of firm resources on growth in multinationality, in: Journal of International Business Studies, November 2007, S. 961-974.
- Uhlenbruck, Klaus (2004):** Developing acquired foreign subsidiaries, in: Journal of International Business Studies, March 2004, S. 109-123.
- UNCTAD (2010):** World Investment Report 2010, Investing in a low-carbon economy, United Nations, New York, Geneva, 2010.
- UNCTAD (2009):** UNCTAD Handbook of statistics – online Abfrage vom 7.9.2010; Adresse: <http://stats.unctad.org/Handbook/TableViewer/tableView.aspx>
- UNCTAD (2004):** World Investment Report 2004 The shift towards services, United Nations, New York, Geneva, 2004.
- Vandermerwe, Sandra; Chadwick, Michael (1989):** The internationalisation of services, in: The Service Industries Journal, 1/1989, S. 79-93.
- Venkatraman, Meera; Nelson, Teresa (2008):** From servicescape to consumptionscape, in: Journal of International Business Studies, September 2008, S. 1010-1026.
- Verbeke, A. (2003):** The evolutionary view of the MNE and the future of the internalization theory, in: Journal of International Business Studies, November 2003, S. 498-504.

**Verbeke, Alain; Kenworthy, Thomas P. (2008):** Multidivisional vs. metanational governance of the multinational enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, September 2008, S. 940-956.

**Vernon, Raymond (1979):** The product life cycle hypothesis in a new international environment, in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November 1979, S. 255-267.

**Vernon, Raymond (1966):** International investment and international trade in the product cycle, in: *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, S. 190-207.

**Vorbrugg, Georg; Berrar, Carsten (1998):** Recht der Dienstleistungen, in: Meyer (Hrsg.) (1998), Band 1, S. 67-104.

**Wald, Andreas (2003):** Netzwerkstrukturen und –effekte in Organisationen, Gabler, Wiesbaden, 2003.

**Walldorf, Erwin Georg (1992):** Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität, in: Kumar/Haussmann (Hrsg.) (1992), Kapitel 24, S. 447-470.

**Walter, Sascha G.; Walter, Achim (2009):** Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen, in: *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Februar 2009, S. 57-89.

**Wangenheim, Florian v. (2004):** Dauer, Tiefe und Breite von Kundenbeziehungen, in: Meyer (Hrsg.) (2004), S. 263-278.

**Wangenheim, Florian v.; Bayon, Tomas; Herrmann, Andreas (2006):** Die Abgabe von Kundenempfehlungen, in: *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Mai 2006, S. 304-336.

**Watson, James L. (1997):** Transnationalism, localization, and fast foods in East Asia, in: Watson (Hrsg.) (1997), S. 1-38.

**Watson, James L. (Hrsg.) (1997):** *Golden arches east*, Stanford University Press, Stanford, 1997.

**Weber, Jürgen; Lissautzki, Marius (2005):** Kundenwert-Controlling, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S. 303-323.

**Weber, Petra (1997):** Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1997.

**Weiber, Rolf; Billen, Peter (2005):** Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketings, in: Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S. 85-127.

**Weiermair, Klaus; Brunner-Sperdin, Alexandra (2007):** Wertprozessmanagement von extrem intangiblen Dienstleistungen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 385-402.

**Weiermair, Klaus; Peters, Mike (2005):** Kapazitätsauslastungs- und Ertragscontrolling von touristischen Dienstleistungen durch das Yield-Management, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2005a), S.395-412.

**Weinberg, Peter (2000):** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn/Homburg (Hrsg.) (2000), S. 39-53.

**Welch, Lawrence; Luostarinen, Reijo (1988):** Internationalisation, in: Journal of General Management, 2/1988, S. 34-55.

**Welch, Denice E.; Welch, Lawrence S. (2008):** The importance of language in international knowledge transfer, in: Management International Review, 3/2008, S. 339-360.

**Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2001):** Strategisches Management, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2001.

**Welge, Martin K.; Borghoff, Thomas (2003):** Die Globalisierung der Netzwerkbildung von professionellen Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2003), S. 131-158.

**Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk (2006):** Internationales Management, Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, 2006.

**Wernerfelt, Birger (1995):** The resource-based view of the firm: ten years after, in: Strategic Management Journal, 1995, S. 171-174.

**Wernerfelt, Birger (1984):** A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 1984, S. 171-180.

**WGARIA - Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft (2005):** Corporate reporting on intangibles, in: Ballwieser (Hrsg.) (2005), S. 65-100.

**Wiesel, Thorsten; Skiera, Bernd (2007):** Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaft, September 2007, S. 706-731.

**Williamson, Oliver E. (2000):** The new institutional economics, in: Journal of economic literature, September 2000, S. 595-613.

**Williamson, Oliver E. (1991):** Comparative economic organization, in: Administrative Science Quarterly, 1991, S. 269-296.

**Williamson, Oliver E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, J.C.M. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, 1990. (Ursprünglich Williamson (1985))

**Williamson, Oliver E. (1985):** The economic institutions of capitalism. The Free Press, New York, 1985.

**Williamson, Oliver E. (1983):** Markets and hierarchies, Free Press, New York u.a., (college edition) 1983.

**Williamson, Oliver E.; Masten, Scott E. (1999):** Introduction, in: Williamson/Masten (eds.) (1999), S. ix-xxii.

**Williamson, Oliver E.; Masten, Scott E. (eds.) (1999):** The economics of transaction costs, Edward Elgar, Cheltenham, 1999.

**Winter, Sidney G. (2003):** Understanding dynamic capabilities, In: Strategic Management Journal, 2003, S. 991-995.

**Wöhe, Günter (2005):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, München, 22. Auflage 2005.

**Wolf, Joachim (2007):** Internationalisierung und Organisation, in: Glaum/Hommel/Thomaschewski (Hrsg.) (2007), S. 85-106.

**Wolf, Joachim (2000):** Strategie und Struktur 1955-1995, Gabler, Wiesbaden, 2000.

**Wolf, Joachim (1994):** Internationales Personalmanagement, Gabler, Wiesbaden, 1994.

**Wolfe, Martin (1955):** The concept of economic sectors, in: The Quarterly Journal of Economics, 1955, S. 402-420.

**Wolff, Heimfrid (1998):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen und ihr Niederschlag in der Statistik, in: Meyer (Hrsg.) (1998), S. 47-66.

**Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1992):** Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Campus, Frankfurt, New York, 7. Auflage, 1992.

**Woratschek, Herbert (2005):** Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen, Corsten/Gössinger (Hrsg.) (2005), S.272-300.

**Woratschek, Herbert; Horbel, Chris (2004):** Der Einfluss von variety-seeking behavior auf eine modifizierte service-profit chain, in: Meyer (Hrsg.) (2004), S. 279-298.

**Woratschek, Herbert; Roth, Stefan; Schafmeister, Guido (2007):** Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.) (2007), S. 31-34

**Wrona, Thomas (Hrsg.) (2008):** Strategische Managementforschung, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, 2008.

**Wrona, Thomas (1999):** Globalisierung und Strategien der vertikalen Integration, Gabler, Wiesbaden, 1999.

**Wübker, Georg; Baumgarten, Jens (2004):** Der Markenwert von Banken, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2004, S. 577-592.

**Wunderlich, Nancy V.; Schumann, Jan H.; Wangenheim, Florian v.; Holzmüller, Hartmut H. (2007):** Ferngesteuerte Dienstleistungen, in: Holtbrügge/Holzmüller/Wangenheim (Hrsg.) (2007), S. 3-26.

**Wunderlich, Nancy V.; Wangenheim, Florian v. (2007):** Die zukünftige Entwicklung von remote services in Deutschland, in: Holtbrügge/Holzmüller/Wangenheim (Hrsg.) (2007), S. 181-193.

**Yip, George S. (1996):** Die globale Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden, Gabler, 1996. (Originaltitel: Total global strategy, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992)

**Yiu, D.; Makino, S. (2002):** The choice between joint venture and wholly owned subsidiary, in: Organization Science, 2002, S. 667-683.

**Young, Stephen; Hamill, James; Wheeler, Colin; Davies, J. Richard (1989):** International market entry and development, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

**Yu, Jisun; Zaheer, Srilata (2010):** Building a process model of local adaption of practises, in: Journal of International Business Studies, April 2010, S. 475-499.

**Zademach, Hans-Martin; Rimkus, Manuel (2009):** Herausforderung Wissenstransfer in Clustern, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni 2009, S. 416-438.

**Zaheer, Srilata (1995):** Overcoming the liability of foreignness, in: Academy of Management Journal, 1995, S. 341-363.

**Zaheer, Srilata; Mosakowski, Elaine (1997):** The dynamics of the liability of foreignness, in: Strategic Management Journal, 1997, 439-464.

**Zaheer, Srilata; Zaheer, Akbar (2006):** Trust across borders, in: Journal of International Business Studies, January 2006, S. 21-29.

**Zahra, Shaker A. (2005):** A theory of international new ventures, in: Journal of International Business Studies, January 2005, S. 20-28.

**Zahra, Shaker A.; George, Gerard (2002):** Absorptive capacity, in: Academy of Management Review, 2/2002, S. 185-203.

**Zajac, Edward J.; Olson, Craig (1993):** From transaction cost to transaction value, in: Journal of Management Studies, 1993, S. 131-145.

**Zeithaml, Valerie; Parasuraman, Anantharathan; Berry, Leonhard L. (1990):** Delivering quality service, Free Press, New York, 1990.

**Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonhard L.; Parasuraman, Anantharathan (1996):** The behavioral consequences of service quality, in: Journal of Marketing, April 1996, S. 31-46.

**Zeithaml**, Valerie A.; **Berry**, Leonhard L.; **Parasuraman**, Anantharathan (1988): Communication and control processes in the delivery of service quality, in: Journal of Marketing, April 1988, S. 35-48.

**Zeithaml**, Valerie A.; **Bitner**, Mary Jo (1996): Services Marketing, McGraw Hill, New York u.a., 1996.

**Zelewski**, Stephan (1994): Grundlagen, in: Corsten/Reiß (Hrsg.) (1994), S. 1-140.

**Zentes**, Joachim; **Morschett**, Dirk; **Schramm-Klein**, Hanna (2008): Das integration/responsiveness Modell im internationalen Management, in: Wrona (Hrsg.) (2008), S. 193-224.

**Zentes**, Joachim; **Swoboda**, Bernhard; **Schramm-Klein**, Hanna (2006): Internationales Marketing, Verlag Franz Vahlen, München, 2006.

**Zhao**, Hongxin; **Luo**, Yadong; **Suh**, Taewon (2004): Transaction costs determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review, in: Journal of International Business Studies, November 2004, S. 524-544.



**Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere an Eides Statt durch meine Unterschrift, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht habe, mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Essen, d. 14. September 2010; 27. Juli 2011.

- Michael Biallas -